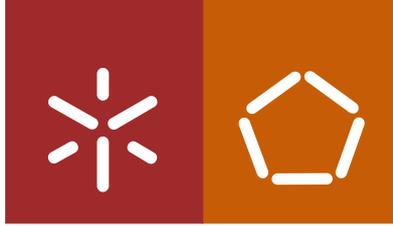




**Universidade do Minho**  
Escola de Engenharia

Juliana Marisa da Silva Gomes

**Estudo da Comunicação Interna em  
Portais Corporativos: O Caso EDP**



**Universidade do Minho**  
Escola de Engenharia

Juliana Marisa da Silva Gomes

## **Estudo da Comunicação Interna em Portais Corporativos: O Caso EDP**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Design de Comunicação de Moda

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Maria José Abreu**  
e coorientação do  
**Professor Doutor Nuno Marques**

outubro de 2014

## DECLARAÇÃO

Nome: Juliana Marisa da Silva Gomes

Endereço electrónico: julianaggomes@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 12585944 9 ZZ0

Título dissertação: Estudo da Comunicação Interna em Portais Corporativos: O Caso EDP

Orientação: Professora Doutora Maria José Abreu

Coorientação: Professor Doutor Nuno Marques

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Design de Comunicação de Moda

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nome completo:

---

Assinatura:

---

## AGRADECIMENTOS

---

A concretização deste projeto teve o apoio e dedicação de muitas pessoas que não posso deixar de dar uma palavra de gratidão e reconhecimento.

Gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Maria José Abreu e ao meu coorientador Professor Nuno Marques pelo apoio, dedicação e incentivo durante a realização deste trabalho de investigação.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, otimismo e esforço de me garantir todas as condições necessárias para a realização deste sonho.

Ao Vilaça que sempre contribuiu com opiniões construtivas, encorajamento e pela presença constante em todos os momentos.

À minha companheira de todas as horas, Raquel Carvalho, quero agradecer as observações feitas ao longo da dissertação que permitiu ver este projeto de diferentes perspetivas como também à paciência e amizade demonstrada nestes dois anos.

Quero agradecer ao “Grupo *Triplex*” pelo incentivo e ânimo que prestaram desde do início deste percurso e pelas horas de descontração tão necessárias.

Gostaria de agradecer a todos os meus amigos que uma forma ou de outra sempre estiveram presentes e não me deixaram desanimar.

Por fim, mas igualmente importante, à EDP Distribuição, mais propriamente à Direção Rede e Clientes Norte, por toda a dedicação e pela disponibilidade em responder aos questionários, sem a vossa ajuda não teria sido possível este projeto.

Todos adicionaram valor e conhecimento à pesquisa e colaboraram para o meu equilíbrio profissional e pessoal, a todos que cooperaram para a finalização deste trabalho, muito obrigada.

## RESUMO

---

Atualmente as organizações têm de fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo, em que o papel da comunicação interna é essencial para um bom funcionamento, e desta forma se destacarem no alcance dos objetivos.

Satisfazer e motivar os colaboradores são fatores de relevo na estratégia da comunicação interna, em que o foco é de gerar um trabalho mais consistente e coeso, elevando a notoriedade da empresa. Para melhor abrangerem todos os envolvidos são utilizados canais de comunicação, como os portais corporativos, onde se promove a partilha de informações, uniformização de procedimentos e troca de sugestões. Estas práticas são importantes para a produtividade organizacional. Assim, também se consciencializa cada colaborador sobre as suas responsabilidades e sobre o lugar que ocupa na organização.

Tendo a Direção de Rede e Clientes Norte da EDP Distribuição, como estudo de caso, este trabalho procura compreender a utilização da comunicação interna num clima organizacional nos portais corporativos, abordando teorias sobre o marketing interno, comunicação interna e portais corporativos dos autores como Rafiq e Ahmed (2000), Dias (2001), Thayer (1979), Villafañe (1998) entre outros. Procurou-se encontrar os seus modelos e teorias para melhor orientar este estudo. Realizou-se também um questionário de comunicação interna e uma simulação ao portal utilizado na empresa para perceber a relação entre comunicação interna e portais corporativos.

**Palavras-chave:** Marketing Interno; Comunicação Interna; Portais Corporativos

## ABSTRACT

---

Currently organizations have to cope with an increasingly competitive market, in which the role of internal communication is essential for proper functioning, and thus excel in achieving the objectives.

Satisfy and motivate employees are major factors in the internal communication strategy, where the focus is to generate a more consistent and cohesive work, raising the reputation of the company. To better cover all involved communication channels are used as corporate portals, which promotes the sharing of information, standardization of procedures and exchange tips. These practices are important to organizational productivity. So also raises awareness each employee about their responsibilities and about its place in the organization.

This case study concentrates on the Board of Network and North clients of EDP Distribution this paper seeks to understand the use of internal communication in an organizational climate in corporate portals, addressing theories of internal marketing, internal communications and corporate portals of the authors as Rafiq and Ahmed (2000), Dias (2001) Thayer (1979), Villafañe (1998), among others. We tried to find their models and theories to better guide this study. A questionnaire on internal communication and a simulation of the portal used by the company were also used in order to understand the relationship between internal communication and corporate portals.

**Keywords:** Internal Marketing; Internal Communication; Corporate Portals

## ÍNDICE

---

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Enquadramento do Tema.....	1
1.2	Motivação e Relevância do Estudo.....	2
1.3	Objetivos da Investigação.....	2
1.4	Estrutura da Dissertação.....	3
1.5	Metodologia.....	3
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1	Marketing Interno.....	4
2.2	Comunicação Interna.....	6
2.2.1	Comunicação e Competitividade.....	6
2.2.2	Comunicação e Motivação/ Satisfação.....	8
2.2.3	Comunicação e Informação.....	10
2.3	Canal de Comunicação Interna nas Organizações.....	12
2.3.1	Portais Corporativos.....	12
2.3.2	Requisitos de um Portal Corporativo.....	14
3	APRESENTAÇÃO DO GRUPO.....	17
3.1	História do Grupo EDP.....	17
3.1.1	EDP Distribuição.....	18
3.1.2	Direção de Rede e Clientes Norte.....	19
3.1.3	Funções Atribuídas à DRCN.....	21
4	ANÁLISE DE DADOS.....	23
4.1	Hipóteses de Estudo.....	23
4.2	Satisfação e expectativas.....	24
4.2.1	Introdução à Análise do Questionário de Comunicação Interna.....	24

4.2.2	Caracterização da Amostra.....	26
4.2.3	Relação entre a Satisfação e os Dados Sociodemográficos.....	33
4.2.4	Relação entre as expectativas e os Dados Sociodemográficos .....	34
4.3	Práticas de Portais Corporativos.....	35
4.3.1	Introdução à Análise Estatística do Questionário de Simulação Presencial .....	35
4.3.2	Caraterização da Amostra .....	36
4.3.3	Análise Descritiva das Simulações .....	41
4.3.4	Relação entre a Importância e a Utilidade Atribuída às Práticas e os Dados Sociodemográficos .....	42
4.3.5	Relação entre as Simulações e os Dados Sociodemográficos .....	43
4.3.6	Relação entre itens 1.6 a 1.8 com os Dados Sociodemográficos .....	43
4.4	Regressão Múltipla.....	44
4.5	Cruzamento do Questionário de Comunicação Interna.....	44
4.6	Cruzamento do Questionário de Simulação .....	47
4.7	Discussão dos Resultados.....	49
5	CONCLUSÃO.....	52
5.1	Contributo para Projetos de Investigação Futuros .....	53
	BIBLIOGRAFIA.....	54
	ANEXOS.....	58

## SIGLAS

---

AO - Área Operacional

AOBGC - Área Operacional de Bragança

AOBRVC - Área Operacional de Braga e Viana do Castelo

AOPNGM - Área Operacional de Penafiel e Guimarães

AOVRL - Área Operacional de Vila Real

AT - Alta Tensão

BT - Baixa Tensão

DRCN - Direção Rede e Clientes Norte

EDP - Energias de Portugal

IP - Iluminação Pública

MT - Média Tensão

RCNAC - Rede e Clientes Norte Assistência Comercial

RCNAG - Rede e Clientes Norte Apoio à Gestão

RCNER - Rede e Clientes Norte Estudos de Rede

RCNPS - Rede e Clientes Norte Prevenção e Segurança

RCNRE - Rede e Clientes Norte Relações com o Exterior

PSE - Prestadores de Serviço Externo

PT - Posto de Transformação

PST - Posto de Subterrâneo de Transformação

SIT - Sistema de Informação Técnica

SIG - Sistema de Gestão de Incidentes

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: A Evolução da marca .....	17
Figura 2: Organigrama da Direção Rede e Clientes Norte .....	20
Figura 3: Mapa das áreas operacionais.....	21
Figura 4: Qualidade percebida dos colaboradores .....	25
Figura 5: Portal <i>EDPon intranet</i> .....	41

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1: Área de trabalho.....	27
Gráfico 2: Grau de satisfação relativamente à forma como a DRCN aborda a comunicação interna....	28
Gráfico 3: Grau de satisfação com a vertente inovadora da DRCN no âmbito da comunicação .....	28
Gráfico 4: Grau de satisfação relativamente à qualidade de informação que a DRCN disponibiliza .....	29
Gráfico 5: Grau de satisfação com a qualidade de informação disponibilizada na <i>EDPon intranet</i> relativamente à DRCN .....	30
Gráfico 6: Grau de satisfação com o sistema de pesquisa disponibilizado na <i>EDPon intranet</i> para encontrar o que pretende .....	30
Gráfico 7: Grau de satisfação com o aspeto gráfico da <i>EDPon intranet</i> .....	31
Gráfico 8: Grau de satisfação com o modo como acede à informação que mais utiliza na <i>EDPon intranet</i> .....	32
Gráfico 9: Grau de satisfação com a velocidade de acesso à informação que precisa .....	32
Gráfico 10: Avaliação <i>EDPon intranet</i> quanto a interatividade .....	36
Gráfico 11: Avaliação <i>EDPon intranet</i> quanto a cor .....	37
Gráfico 12: Avaliação <i>EDPon intranet</i> quanto a imagens .....	37
Gráfico 13: Avaliação <i>EDPon intranet</i> quanto a <i>design</i> .....	38
Gráfico 14: Avaliação <i>EDPon intranet</i> quanto a organização da informação .....	38

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1: Definições de <i>marketing</i> interno .....	5
Tabela 2: Definições de comunicação no eixo de competitividade.....	7
Tabela 3: Definições de comunicação no eixo de motivação/satisfação .....	9
Tabela 4: Definição de comunicação no eixo de informação .....	11
Tabela 5: Características de portais corporativos .....	13
Tabela 6: Requisitos mínimos para um portal corporativo .....	15
Tabela 7: Mediana de satisfação .....	25
Tabela 8: Mediana de expectativas .....	26
Tabela 9: Utilidade das diversas práticas .....	39
Tabela 10: Práticas EDP.....	40
Tabela 11: Cruzamento questão de resposta aberta com o género.....	44
Tabela 12: Cruzamento questão de resposta aberta com a idade.....	45
Tabela 13: Cruzamento questão de resposta aberta com a função.....	45
Tabela 14: Cruzamento questão de resposta aberta com a área operacional.....	46
Tabela 15: Cruzamento questão de resposta aberta com satisfação em classes.....	46
Tabela 16: Cruzamento questão de resposta aberta com expectativas em classes .....	47
Tabela 17: Cruzamento questão de resposta aberta com a idade.....	48
Tabela 18: Cruzamento questão de resposta aberta com o género.....	48
Tabela 19: Cruzamento questão de resposta aberta com a função .....	49



# 1 INTRODUÇÃO

---

## 1.1 Enquadramento do Tema

Atualmente as organizações demonstram uma grande preocupação com a comunicação interna, esta transmite toda a cultura, valores, missão e a estratégia a adotar a todos os envolvidos. É considerada essencial para o bom funcionamento desta “máquina”, conquistando os colaboradores para o alcance das metas traçadas.

Desde de sempre a comunicação foi o suporte dos relacionamentos entre pessoas e está presente em tudo que nos rodeia, “*a comunicação interna engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa*”, segundo Westphalen (1901:65).

Colaboradores satisfeitos e motivados reflete-se na fidelização de clientes externos garantindo o futuro da organização. Segundo Ballantyne (2000: 47) o marketing interno influencia atitudes e comportamentos moldando o papel e funções do cliente interno para a conquista do cliente externo.

Para que o público interno reconheça os objetivos organizacionais e o seu lugar na organização deve-se criar um processo de formação, motivação e partilhar de informação transparente para que entendam e reconheçam as suas funções na obtenção dos resultados desejados. A comunicação interna tem um papel fundamental neste percurso, pois para além da divulgação da mensagem, deteta as necessidades dos colaboradores indo de encontro ao que precisam. Esta preocupação e dedicação são imprescindíveis para reforçar o lado mais humano e fortalecer a motivação nos colaboradores, criando laços e empatia.

Num mundo cada vez mais tecnológico, as organizações utilizam os portais corporativos como canal de comunicação interna. Os portais corporativos têm várias funções como a divulgação da filosofia da empresa, a partilhar informações, promove a interação, impulsiona à aprendizagem, entre outros, tornando-se numa ferramenta de auxílio aos seus utilizadores para fazer frente aos concorrentes.

Contudo, isto só é possível ter êxito se esta ferramenta reunir certas características como fácil manuseamento, ser intuitiva, de fácil pesquisa para obtenção de informação, entre outros. Tendo em conta que numa organização existem várias pessoas com características diferentes,

deve-se cumprir certas regras básicas na criação do portal, para impulsionar à sua aplicação e utilização, garantindo que todos consigam tirar o máximo de proveito sem limitações.

Desta forma, o portal interno surge como apoio à comunicação interna, tornando-se gradativamente num meio indispensável para o crescimento e desenvolvimento de uma organização.

Este estudo incide-se na DRCN do Grupo EDP, onde se tentou verificar a satisfação dos colaboradores acerca do portal que utilizam diariamente, *EDPon intranet* que, engloba todas as empresas do grupo. Pretende verificar as expectativas e viabilidade para a criação de um novo portal mais direcionado e na prossecução desta direção. Como a DRCN abrange o norte de Portugal, isto faz com que tenha várias áreas operacionais geograficamente dispersas. A intenção do portal é de criar mais proximidade entre estas áreas, de partilhar informações sempre atualizadas, provocar mais interação, uniformizar procedimentos, entre outros.

Realizou-se um levantamento da revisão de literatura para verificar quais as melhores técnicas de comunicação interna e de como aplicá-las no âmbito de portais corporativos.

Para averiguar quais os métodos mais apropriados a esta realidade, tendo em conta o público-alvo, concretizou-se também um questionário e uma simulação aos colaboradores da DRCN, com o objetivo de compreender as suas necessidades, relativamente à comunicação interna, e quais as técnicas mais adequadas para as suas realidades.

## **1.2 Motivação e Relevância do Estudo**

A motivação para a realização deste estudo está relacionada com a atualidade do tema, por este ainda ser pouco abordado no âmbito da comunicação interna em portais corporativos e pela possibilidade de realizar um estudo de caso num grupo de grande dimensão tanto a nível nacional como internacional.

## **1.3 Objetivos da Investigação**

Tendo em conta o contexto e relevância do tema, esta investigação visa compreender a eficácia da comunicação interna na EDP, na perspetiva do cliente interno. Pretender identificar as técnicas de marketing interno mais eficazes no âmbito de portais corporativos, e compreender a relação entre a comunicação interna e práticas de portais internos/corporativos.

Assim, permitirá contribuir teoricamente para evolução e eficácia das técnicas de comunicação interna na ótica dos portais corporativos.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução do estudo, na apresentação da investigação, em que consiste, na motivação e relevância do mesmo, os objetivos e questões de pesquisa, e por fim a metodologia utilizada.

No segundo capítulo é abordada a revisão de literatura onde é feito o enquadramento teórico que apoia a investigação. O primeiro tema abordado na revisão de literatura é o *Marketing* Interno, que nos possibilita a compreensão mais geral deste universo. De forma a especificar mais o estudo no tema da dissertação, o segundo tema central é sobre a comunicação interna em três eixos, competitividade, motivação/satisfação e informação. Estes conceitos são depois adaptados numa vertente de portais corporativos, de como este canal se adapta à comunicação interna e quais os seus requisitos. No terceiro ponto é feita uma apresentação do Grupo EDP, mais propriamente à Direção Rede e Clientes Norte da EDP Distribuição, onde foi realizado o estudo de caso.

O quarto capítulo trata da análise e discussão dos resultados obtidos e dos processos de análise estatística escolhidos. Para concluir o quinto capítulo, revela as limitações encontradas em todo o processo, o contributo para projetos futuros e a conclusão do estudo.

#### **1.5 Metodologia**

Neste âmbito tentamos compreender a eficácia do marketing interno na comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna em portais corporativos, mensurada na perspetiva do mercado interno da EDP. O estudo versa sobre algumas técnicas de comunicação interna e portais internos, referidas na literatura e em modelos / estruturas conceptuais Thayer (1979), Robbins (2002), Rafiq & Ahmed (2000), entre outros e que são adotadas pela organização em análise.

E com este estudo, espera-se contribuir para uma melhor compreensão da eficácia das técnicas de marketing interno na perspetiva dos clientes internos / respondentes, na medida que não se verificam muitos estudos (com base na análise de literatura realizada) com esse escopo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

---

### 2.1 Marketing Interno

Desde a década de setenta do Séc. XX que o *marketing* tem sido debatido e proposto para ser aplicado no interior das organizações. Esta nova perspectiva designa-se por *marketing* interno e teve como defensores iniciais Sasser e Arbeit (1976) que defendiam que as organizações deviam ver os seus colaboradores como o seu primeiro mercado.

Inicialmente, o conceito de *marketing* interno era visto como a solução para o problema de consistência da distribuição e da qualidade de serviço, gerando mais atenção para a motivação e satisfação dos colaboradores e resumia-se “*para uma organização poder ter clientes satisfeitos deve ter empregados satisfeitos*”, segundo Berry & Parasuraman (1991), George (1977) e Thomson (1998).

Segundo Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 168) e Varey (2001: 214-215) as organizações tendem a desenvolver meios internos de comunicação mais eficientes para que consigam partilhar com todos os colaboradores os seus objetivos, consciencializando-os do papel que estes têm na empresa, das oportunidades de mercado e as suas competências. Desta forma conseguem orienta-lo melhor para o cliente externo, Varey & Lewis (2000). Rafiq & Ahmed (2002) defendem que o marketing interno é planejar uma estratégia que destaca a motivação dos colaboradores, para assim desta forma implementar e incluir estratégias organizacionais beneficiando os clientes externos. Numa organização, se todos estiverem em sintonia o que passa para o cliente externo é uma mensagem mais sólida e transparente, gerando uma imagem de empatia pela empresa, o que posteriormente facilitará qualquer tipo de relacionamento.

A tabela 1 revela algumas definições de *marketing* interno e os seus respetivos autores e desta forma conseguimos decifrar melhor em que consiste e como se deve praticar.

Autor	Definição
Varey (2000: 217)	<i>"Marketing Interno é a permanente formação dos prestadores de serviços a fim de aprimorar os conhecimentos dos seus serviços e as suas capacidades, consciencializando-os sobre das oportunidades de mercado e as competências de Marketing"</i>
Kotler (2003: 23)	<i>"Marketing Interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores competentes que querem servir bem os clientes"</i>
Kotabe-Helsen (2000, p. 30)	<i>"Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro"</i>
Ballantyne (2000: 47)	<i>"O Marketing Interno é uma abordagem estratégica para desafiar tanto as atitudes como os comportamentos dos colaboradores para uma compreensão do papel central do cliente (centralidade no cliente)"</i>
Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 168)	<i>"Do mesmo modo que é fundamental gerenciar as expectativas do comprador quando você ou sua equipe de vendas vende seu produto ou serviço, é também igualmente importante gerenciar as expectativas de seus empregados quando você "vende" os benefícios de trabalhar para sua empresa"</i>
Varey (2001: 214-215)	<i>"O Marketing Interno pode ser visto como uma abordagem de gestão que permite e motiva todos os membros da empresa a examinar o seu próprio papel e as competências de comunicação, adotando uma consciência para o cliente e orientação para o serviço (que exige um interesse pelos problemas dos clientes), quer na linha da frente, quer dos executores do serviço, quer do "back-office" ou ainda dos trabalhadores dos serviços de apoio, para atender assim as necessidades dos clientes externos através de um compromisso com as metas da corporação"</i>

**Tabela 1:** Definições de *marketing* interno

Como Varey refere o *marketing* interno tem de consciencializar o público interno para as oportunidades de mercado. Este, atualmente, está em constante mudança tornando-se imprescindível acompanhar as suas exigências. Isto requer uma comunicação competente dentro da organização para que estas mudanças de estratégias e de objetivos sejam feitas de forma pacífica sem colocar em causa o desempenho dos colaboradores. Nelson & Coxhead (1997) admitem que a comunicação interna não é uma prioridade para um gestor, no entanto para uma empresa conseguir acompanhar as variações de mercado tem de comunicar a todos os envolvidos de tal situação, para que todos redefinam o seu papel dentro da organização indo de encontro ao que esta precisa no momento. De acordo com Coda (1997) a comunicação com os funcionários de uma empresa em tempo de mudança envolve em simultâneo: informação relevante para desempenharem com êxito as suas funções, compreender as necessidades dos

mesmos, quais os meios mais adequados para comunicar e receber o *feedback*, e por último, reconhecer o bom desempenho no trabalho.

## **2.2 Comunicação Interna**

Este estudo pretende abordar a comunicação interna nas vertentes de competitividade, motivação/ satisfação e informação, utilizando como canal os portais corporativos. Para melhor compreender a importância da comunicação interna e a influência que esta tem dentro de uma organização, nos próximos tópicos vamos abordar os seus conceitos inerentes aos três eixos acima referidos.

### **2.2.1 Comunicação e Competitividade**

Atualmente as organizações têm que reconhecer a importância dos métodos e canais de comunicação, pois ao serem bem empregues vão contribuir para o alcance dos objetivos e metas, tornando-se mais competitivas. Segundo Cunha e Pina, et al (2003) a *“comunicação representa o aparelho circulatório da vida organizacional”*, isto é, a comunicação sustenta uma organização pois organiza, gere, coopera e motiva toda esta máquina. Comunicar é provocar envolvimento e compromisso, sendo que as pessoas gastam a maior parte do seu tempo a comunicar, seja a escrever, ler, falar ou ouvir. A gestão da comunicação empresarial deve ter como base o dinamismo e deve ser ativa em tudo o que envolve a organização, tanto a nível interno como externo.

Na tabela 2 temos alguns conceitos de comunicação interna na vertente da competitividade, conseguindo determinar a sua importância e pertinência dentro das organizações e a influência que tem para a visão externa das mesmas.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Monard em Westphalen (1901:65)</b>	<i>“comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo menos tão importante como a primeira... Antes de atingir a «imperfeição zero», a direcção deveria procurar caminhar no sentido do «menosprezo zero». Pois bem! A comunicação interna é isso mesmo”</i>
<b>Nelson &amp; Coxhead (1997)</b>	<i>“A comunicação interna nunca é a primeira coisa na mente de um gestor. No entanto, nada de muito significativo será alterado sem primeiro comunicar a razão da mudança aos envolvidos ou atingidos. A comunicação interna é fundamental para criar a mudança, e a maioria das pessoas após reflectir sobre este facto deveria estar preparada para o aceitar”</i>  <i>“A comunicação interna é a sombra oculta por detrás de todos os projectos de mudança cultural, sendo que a sua deficiente aplicação foi por diversas vezes identificada como um dos elementos individuais mais destrutivos num ambiente em transição”</i>
<b>Beraldo (1996)</b>	<i>“A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos”</i>
<b>Chiavenato (1999, p. 138)</b>	<i>“A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, e que por sua vez constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização”</i>

**Tabela 2:** Definições de comunicação no eixo de competitividade

Como o quadro indica a comunicação organizacional tem um papel muito importante para criar e manter relações sociais, como para dar relevância e impacto competitivo a uma organização. Segundo Favoreto (2006), as organizações são compostas por pessoas e estas por sua vez fazem parte das competências básicas da organização, por isso são a possibilidade de competitividade da empresa num mundo globalizado.

Como referimos anteriormente, hoje temos uma realidade empresarial de constante mudança para fazer frente aos concorrentes e ser mais competitiva, requer que estas tenham que apostar na comunicação para que todos remem para o mesmo lado com mais robustez e firmeza. Cardoso (2006) entende que as transformações que surgem no mundo e na sociedade interferem com a forma com que as organizações se relacionam e para estas sobressaírem no meio destas mudanças precisam de ter instrumentos que suportem este processo de alteração constante. A informação e a comunicação são ferramentas importantes para a expansão e inclusão da organização, pois é através destes meios que se cria relacionamentos e contactos com pessoas de interesse profissional e que se tomam decisões.

### 2.2.2 Comunicação e Motivação/ Satisfação

Uma boa comunicação dentro de uma empresa facilita as relações entre departamentos, cria uma maior consciência do caminho a seguir e dos objetivos a alcançar, tanto individuais como gerais. Consegue-se adquirir mais sensibilidade na resolução das necessidades dos colaboradores e assim gerar mais satisfação no local de trabalho, *“estamos na sociedade da comunicação e não basta às empresas serem eficientes, tendo também que mostrar essa eficiência. Aqui, o papel da comunicação é preponderante, revelando-se como um indispensável instrumento de gestão”*, Ramos (1997).

O departamento de comunicação bem estruturado vai resultar numa melhor orientação para alcançar o que se pretende com sucesso, de acordo com Kunsh (1986) *“o que caracteriza as organizações é a sua estrutura e a maneira como suas atividades são coordenadas”*. É fundamental que as organizações apostem mais na comunicação para conseguir com mais probabilidade crescer, desenvolver e progredir num ambiente favorável, Canili (1995).

A junção disto tudo vai reforçar um bom ambiente de trabalho e isto reflete-se no desempenho dos funcionários, o que vai provocar mais satisfação na organização e melhorar as relações entre todos os envolventes. Ramos (1997) defende que *“qualquer organização necessita de adotar uma política de comunicação eficaz, desenvolvendo novas estratégias de comunicação que lhe permitam criar uma imagem positiva e coerente”*.

Para melhor compreender o impacto da motivação e satisfação, na tabela 3, temos alguns conceitos de comunicação interna nessa vertente. Estes remetem-nos para a importância da sua aplicação nas organizações.

Autor	Definição
Camara et al (2001: 432)	<i>"A Comunicação Interna (...) deve ser entendida como um sistema de interações onde «emissor» e «receptor» se interinfluenciam e partilham significados simbólicos"</i>
Villafãne (1998: 244)	<i>"A comunicação interna é um instrumento imprescindível para conseguir o envolvimento da pessoa"</i>
Torquato (2002:162)	<i>"Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. [...] O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento [...] O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objectivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho."</i>
Berry (1981 em Ahmed e Rafiq 2000)	<i>"... ver os colaboradores como clientes internos e ver o trabalho como produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos desses clientes internos (colaboradores), enquadrando-os com os objectivos da organização."</i>
Winter (1985:69)	<i>"Alinhar, educar e motivar os colaboradores para os objectivos organizacionais;.. processo pelo qual os colaboradores entendem e reconhecem não apenas o valor do programa (dos objectivos organizacionais), mas o seu lugar na organização."</i>
Rafiq e Ahmed (1993:220)	<i>"esforço de planeamento para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar colaboradores para uma efectiva implementação de estratégias corporativas e funcionais"</i>

**Tabela 3:** Definições de comunicação no eixo de motivação/satisfação

A organização deve motivar os colaboradores para os objetivos organizacionais, deve criar meios de persuadir e atrair os clientes internos, contudo estes também tem que estar abertos para esta situação. A empresa não detém todo o processo, segundo Brum (2003:40) a *"motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua genética e de outros itens ligados à formação e educação"*, isto é, as pessoas também tem de se auto motivar e de contagiar quem as rodeia, assim o processo fica completo e mais sólido. É um trabalho em equipa entre a organização e os seus colaboradores criando assim um objetivo comum.

Cada vez mais as organizações dão importância à motivação dentro do seio organizacional, pois já conseguem ver a força e o impacto que esta tem para alcançar as metas pretendidas com sucesso, *"as motivações são a pedra filosofal à volta das quais e pelas quais se criam e estruturam sistemas de valores sociais"* Fernandes (1991).

Satisfazer as necessidades dos colaboradores é uma forma de motivar e estimular, isto porque vai interferir com o comportamento. *"As necessidades não satisfeitas são os motivadores*

*principais do comportamento humano*”, Cunha e Pina, et al. (2003), quando estas não são satisfeitas provoca desmotivação.

Dentro de uma organização deve existir partilha de informação, mas o mais importante é de como esta vai ser feita. Se bem executada, é uma forma de aproximação entre o funcionário e a empresa, criando laços de empatia, o que também vai interferir com a motivação. O próximo tópico explica a importância da partilha de informação e de como esta deve ser transmitida.

### **2.2.3 Comunicação e Informação**

Organização implica um ou vários conjuntos de pessoas o que por sua vez pode gerar barreiras de comunicação. Maximiano (2004) e Robbins (2002) defendem que as barreiras de comunicação estão ligadas à perceção e assimilação da mensagem por parte do recetor. Para facilitar este processo de comunicação o emissor deve selecionar e filtrar a informação necessária mediante a quem a vai transmitir. Outra barreira à comunicação está ligada com o excesso de conteúdo numa única mensagem o que pode gerar excesso de informação, caso a linguagem escolhida e o canal utilizado não sejam os mais apropriados também podem dificultar a compreensão da mensagem. Na tabela 4 estão presentes alguns conceitos de comunicação interna na vertente da informação, em que Brum (2003:106) admite que a informação deve ser tratada como um processo, em que tem de ir de encontro ao público interno, para que este consiga assimilar o que a empresa pretende sem dificuldade de compreensão e execução.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Brum (2003: 106)</b>	<i>" Comunicação Interna é um processo, não é uma pessoa..."</i>
<b>Marchiori (2010, p. 6)</b>	<i>"(...) oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização"</i>
<b>Kunsch, (1997, p. 130)</b>	<i>"A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, (...) pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, (...) pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores"</i>
<b>Brum (2003: 91)</b>	<i>" Toda e qualquer organização empresarial deve posicionar-se diante do seu público interno da forma como deseja ser percebida por ele"</i>
<b>Tavares (2011: 265)</b>	<i>"as relações que os serviços e os seus trabalhadores devem manter entre si, definindo a forma como podem e devem comunicar"</i>

**Tabela 4:** Definição de comunicação no eixo de informação

O formato de como uma empresa faz a gestão, a partilha e a aplicação da informação é o que diferencia uma organização coesa de uma organização desfragmentada. Há várias formas de comunicar e de passar a informação, Thayer (1979) apresenta as funções de comunicação, da seguinte forma: a função de informação; instrutivas e de mando; de influência e persuasão; integrativas. Em todas estas funções o elemento principal é a informação. O autor defende que a comunicação só ocorre se alguém obter ou absorver alguma informação e acredita que a *"comunicação é tanto o meio como o fim através do qual adotamos e procuramos nossas metas no meio ambiente"*, isto é, o relacionamento entre pessoas só é possível através da comunicação. Por sua vez, Ilharco (2009/2010) interpreta e organiza os fatores de comunicação de forma diferente:

- I- *" (...) Compreender os outros: Ter a percepção dos sentimentos e das perspectivas dos outros e manifestar um interesse ativo nas suas preocupações.*
- II- *Desenvolver os outros: Ter a percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades (...).*
- III- *Influência: Exercer táticas eficazes de persuasão.*
- IV- *Catalisador de mudança: Iniciar e gerir a mudança.*

V- *Criar laços: Alimentar relações (...).*

VI- *Colaboração e cooperação: Trabalhar com outros para objetivos comuns.*

VII- *Capacidade de equipa: Criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos”.*

As organizações estão estruturadas por níveis hierárquicos, portanto a partilha de informação é essencial para todos trabalharem em conjunto no alcance dos objetivos comuns, *“a comunicação nas organizações ocorre inevitavelmente dentro das pessoas, que estão unidas por canais formais e informais, em redes de comunicação relacionadas com tarefas de diversos tipos”*, segundo Thayer (1979).

Com a evolução dos canais de comunicação a tecnologia de informação começa a ter mais realce e importância dentro nas organizações, a comunicação surge como um elemento essencial para o ambiente empresarial. No tópico seguinte destaca-se os portais corporativos como suporte à comunicação interna, onde vamos compreender que cada vez mais as organizações utilizam este meio para comunicar com o cliente interno, isto é, *“... ver os colaboradores como clientes internos e ver o trabalho como produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos desses clientes internos (colaboradores), enquadrando-os com os objetivos da organização.”* Berry (1981 em Ahmed e Rafiq 2000)

### **2.3 Canal de Comunicação Interna nas Organizações**

Com o crescimento de uma organização faz-se sentir necessidade de colmatar a distância entre polos de trabalho. Todos os colaboradores, independentemente da localização geográfica, tem que ter acesso a tudo o que envolve a organização. Isto consegue-se aliando a comunicação interna a portais corporativos, onde a informação está presente para todos os colaboradores de igual forma, assim, o desempenho das suas funções não está comprometido. Neste tópico vamos definir portais corporativos, as suas características, funções e requisitos no âmbito da comunicação interna. Desta forma, conseguimos verificar a sua pertinência e importância num mundo cada vez mais tecnológico.

#### **2.3.1 Portais Corporativos**

Os portais corporativos já vão na quarta geração, em que, a primeira geração é de categoria referencial que consiste numa máquina de pesquisa, com catálogo hierárquico de conteúdo da

*WEB*. Destaca a gestão de conteúdo, divulgando para um grande público informações corporativas e como suporte de decisão. A segunda geração já possui uma categoria de personalização, em que o portal pode ser utilizado unicamente pelos usuários que dispõem de um identificador e senha, tendo acesso ao conteúdo personalizado, mostrando as categorias que lhe interessam, e o próprio portal informa quando são inseridos novos conteúdos. Esta geração privilegia a distribuição personalizada de conteúdo. A categoria da terceira geração é interatividade, em que o portal incorpora aplicativos que incentivam a produtividade, tanto individual como em equipa e acrescenta a interação em vários serviços. A geração atual, a quarta, tem uma categoria de especialização, isto é, o portal corporativo é baseado em funções profissionais para gerência de atividades específicas, integra aplicativos corporativos com o portal, possibilita assim a execução de transações e melhora a gestão dos dados corporativos (leitura, gravação, atualização), segundo Eckerson em Dias (2001 p.54). As potencialidades dos portais corporativos estão ligadas a algumas características reunidas na tabela 5.

<b>Caraterísticas</b>	<b>Autor</b>
<b>Integração dos Dados</b>	Ferro e Vanti (2002) Dias (2001) Terra e Gordon (2002)
<b>Aprendizagem</b>	Laudon e Laudon (2004) Carvalho e Ferreira (2006)
<b>Estratégia da Organização</b>	Terra e Bax (2003)
<b>Informativo</b>	Dias (2003)

**Tabela 5:** Caraterísticas de portais corporativos

A comunicação, cada vez mais, tem de se ajustar aos novos canais de informação sem perder o impacto e a eficácia desejada. Os portais corporativos são um bom canal de comunicação, em que se adapta ao ambiente organizacional para atender às necessidades e interesses dos colaboradores, permite que estes acedam à informação de forma mais ágil, intuitiva e personalizada. É uma plataforma que promove e otimiza a interação entre todos os envolvidos.

Os portais corporativos são o suporte que disponibiliza e integra toda a informação relacionada com a organização a todos os envolvidos, desta forma, a identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informação realizam-se neste canal de comunicação, segundo Dias (2001), facilitando o acesso a tudo o que é necessário de forma mais rápida e cómoda.

Os portais corporativos também impulsionam à aprendizagem, pois ao disponibilizar informação estão a dar conhecimento, as ferramentas necessárias para a evolução tanto individual como em equipa. Em que o utilizador passa a fazer a gestão e pesquisa de conteúdo, Carvalho e Ferreira (2006).

Terra e Bax (2003) acreditam que a gestão do portal deve seguir um modelo sustentável de negócio, e isto passa por disponibilizar a todos os colaboradores a missão, estratégia e objetivos da organização consciencializando-os do lugar que estes ocupam e do que é esperado deles. Os portais internos têm o propósito de expor e fornecer informações específicas de negócio, auxiliando os usuários a encontrar o que precisam, segundo Dias (2003).

Gianese e Corrêa (1994) acreditam que a qualidade dos serviços é atribuída pelas expectativas do cliente, caso estas sejam atendidas ou superadas, relativamente a um serviço prestado. Na figura 1 visualizamos como os clientes estabelecem uma comparação entre a sua perceção e a sua expectativa, criando assim o seu nível de qualidade percebida pela experiência realizada. Este modelo está adaptado à realidade DRCN onde foi realizado um questionário de satisfação relativamente à *EDPon intranet*, portal interno já existente, e relativamente às expectativas da criação de um novo portal direcionado à DRCN. Comparando estes dois aspetos, encontramos a qualidade percebida pelos colaboradores. Este estudo incide-se na DRCN onde atualmente as informações estão armazenadas em equipamentos de informática de forma não integrada, dificultando por vezes o acesso e atualização, conseqüentemente, o desempenho das atividades necessárias ao pleno funcionamento da organização.

### **2.3.2 Requisitos de um Portal Corporativo**

O portal corporativo para desempenhar o seu papel com sucesso deve preencher alguns requisitos e cumprir certas normas, tendo em conta que os seus utilizadores podem ser inúmeros e de características distintas, conseguir comunicar com todos requer atenção a todos

os pormenores que envolvem este meio. A tabela 6 contém os requisitos mínimos para um portal corporativo no ponto de vista de Dias (2001) e Laudon, Laudon (2004).

Dias (2001)	Laudon, Laudon (2004)
<b>Requisitos</b>	
Fácil para usuários eventuais	Conteúdo
Classificação e pesquisa intuitiva	Usuários
Compartilhamento corporativo	Personalização
Conectividade universal aos recursos informacionais	Suporte para colaboração
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Facilidade de utilização
Navegação inteligente	Atualização e edição
Ferramenta de inteligência de negócios integrada	Gestão e administração
Arquitetura baseado em servidor	Benefícios e custos
Serviços distribuídos	
Definição flexível das permissões de acesso	
Interfaces externas	
Segurança	
Fácil administração	
Customização e personalização	

**Tabela 6:** Requisitos mínimos para um portal corporativo

Ao seguir estes requisitos o portal corporativo abrange tudo o que é necessário para um bom entendimento por parte dos utilizadores e disponibiliza as informações para o bom desempenho das suas atividades.

Os requisitos incluem a informação da empresa de forma clara e amigável, colocando um mecanismo de busca que através de palavras-chave, de fácil compreensão, faça um filtro na procura da informação em questão, os usuários devem ainda conseguir personalizar a sua interface de forma a facilitar o acesso ao que precisam.

Deve ainda ser utilizado como suporte para a colaboração, permitindo ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários, promovendo a interação entre pessoas e grupos da organização. Esta plataforma possibilita ainda um controlo constante na atualização das informações, deve ser amigável em todo o processo desde da instalação, configuração e manutenção.

Estes requisitos dão resposta a várias dificuldades encontradas na utilização deste suporte. Para motivar e apelar á sua utilização deve-se criar uma ferramenta intuitiva e atrativa, isto é possível indo de encontro às necessidades dos utilizadores e às suas características.

### 3 APRESENTAÇÃO DO GRUPO

---

No âmbito deste trabalho torna-se imprescindível apresentar o Grupo EDP, mais propriamente a Direção Rede e Clientes Norte da EDP Distribuição, onde foi realizado o estudo de caso.

#### 3.1 História do Grupo EDP

Para melhor compreender este universo, neste capítulo, vamos falar da história da EDP Grupo e posteriormente da EDP Distribuição para depois focalizar na Direção Rede e Clientes Norte, onde foi realizado o estudo.

Em 1976 nasceu a EDP (Eletricidade de Portugal) com a fusão de 13 empresas. Entretanto com o passar do tempo esta começou a crescer, conquistando mercados, alargando à atividade, consequentemente a marca foi-se ajustando à realidade e às mudanças.

Hoje, faz parte da lista das empresas mais valiosas do mundo, ocupando o 280º lugar no *ranking*, Energias de Portugal (2009).

Em março de 2011 num estudo divulgado pela consultora “*Brand Finance*”, a empresa vale cerca de 2.775 milhões de euros.

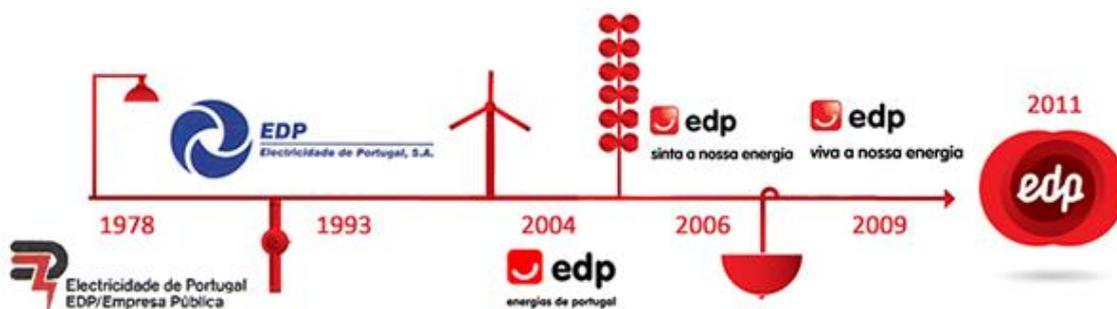


Figura 1: A Evolução da marca

Fonte: <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>

Em 1978, foi criada a primeira marca da EDP (Eletricidade de Portugal/ Empresa Pública), na imagem em cima conseguimos visualizar o logótipo, era uma marca restritamente de negócio.

Em 1993, há uma mudança de visual pois a empresa mudou a identidade jurídica e passa de Entidade Pública a Sociedade Anónima três anos antes. Desta forma, o conceito passa a ser associado a mudança e dinamismo e o logótipo representa três áreas de atividade da empresa produção, transporte e distribuição de energia. Mesmo assim o consumidor ainda via a empresa com os mesmos valores antes da alteração, distante dos clientes.

Para colmatar essa visão por parte dos clientes, o Grupo em 2003 desenvolveu uma nova marca em que o conceito centrava-se na proximidade aos clientes e *stakeholders*. Pretendia-se mostrar uma empresa aberta, transparente e honesta que praticava preços justos pelos seus serviços.

Posteriormente em 2004, dá-se o grande *rebranding* e reposicionamento da EDP. Em que a nova identidade passa a ser um sorriso próximo e simples. O encarnado simboliza a Paixão, Diferenciação, Emoção e Calor e os valores da marca estavam bem evidentes no conforto, simplicidade e responsabilidade social. Alterou também a sua assinatura de “Eletricidade de Portugal” para “Energias de Portugal” alargando assim o negócio para outras atividades no setor da energia.

Em 2006, surge a liberalização do mercado doméstico do setor elétrico em Portugal, o que levou a EDP a ter um novo posicionamento, criando uma relação mais transparente com os clientes e isso verificou-se na nova assinatura “*Sinta a nossa Energia*”. Esta gerou mais impacto visual mais flexível e adaptável a ambientes audiovisuais e virtuais.

A assinatura volta a ser alterada em 2009, passando a ser “*Viva a nossa Energia*”. É o espelho de uma marca mais dinâmica, inovadora e entusiasta. Passa a ser um convite ao envolvimento e à experiência e uma homenagem à vida e à energia humana.

Inicia-se assim um novo percurso, uma nova história em que a empresa ganha um papel mais humano, sustentável e inovador.

### **3.1.1 EDP Distribuição**

A EDP distribuição tem como atividade, operador de rede de distribuição, em Portugal continental, sendo responsável pela concessão da exploração da Rede Nacional de Distribuição (RND) de energia elétrica em média tensão (MT) e alta tensão (AT) e de concessões municipais de distribuição de energia elétrica em baixa tensão (BT).

A sua missão é sustentada em três eixos: garantir a expansão e a fiabilidade da rede, ligar clientes e produtos à rede de distribuição, planejar, desenvolver, operar e manter a rede; garantir o abastecimento de eletricidade, abastecer os clientes dos comercializadores, cumprindo os objetivos regulatórios de qualidade e de tempos de interrupção de energia; fornecer serviços aos comercializadores, garantir os serviços, tais como, mudança de comercializador (*switching*), cortes, alterações de potência, leitura, etc.

A distribuição de energia elétrica tem como atividade as ligações à rede elétrica, a assistência técnica à rede e a clientes, o apoio na escolha de soluções energéticas eficientes e as leituras de contadores.

A gestão da rede elétrica exige elevados padrões de qualidade técnica e isso implica a eficácia no número e no tempo máximo de duração das interrupções de fornecimento, entre outros.

### **3.1.2 Direção de Rede e Clientes Norte**

Existem seis direções de rede e clientes na EDP Distribuição – Energias S.A., estas asseguram todo Portugal Continental, no exercício da atividade regulada, pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, de operador da rede de distribuição (Rede Nacional de Distribuição e rede de Baixa Tensão).

A missão é de prestar o melhor serviço ao cliente, com a maior brevidade e qualidade possíveis, explorando as economias de escala e de âmbito (polivalência) das equipas no terreno. Tem como principais atividades:

- A execução de obras para municípios no âmbito do contrato de concessão;
- Manutenção da iluminação pública;
- Ligação de clientes de média tensão e baixa tensão (ramais e contagens);
- Ligação de micro produtores e produtores em regime especial;
- Assistência às redes de baixa tensão, média tensão, alta tensão e a clientes;
- Manutenção de redes de baixa tensão e postos de transformação;
- Projetos e obras de construção, de remodelação e de ampliação de redes de média tensão, baixa tensão, iluminação pública e postos de transformação.

O desenvolvimento deste trabalho foi realizado na direção de rede e clientes norte (DRCN). Nas figuras 3 e 4 pode-se verificar a estrutura desta direção e os departamentos necessários para assegurar a execução das principais atividades nas áreas operacionais que abrange regiões de Braga, Viana do Castelo, Guimarães, Penafiel, Bragança e Vila Real.



**Figura 2:** Organograma da Direção Rede e Clientes Norte



Figura 3: Mapa das áreas operacionais

### 3.1.3 Funções Atribuídas à DRCN

Os departamentos têm funções específicas para o bom funcionamento da organização. Em que o apoio à gestão faz a: ligação com EDP Valor (materiais; instalações e faturas); organização processual de licenciamentos e indemnizações; gestão do arquivo técnico; elaboração de informação para gestão operacional; gestão do fundo de maneiio; elaboração e coordenação do plano de motivação/ satisfação e comunicação interna.

O departamento de relações com o exterior faz a: gestão da relação com as autarquias; gestão da relação com a comunicação social regional/local, controlo do orçamento anual de publicidade e patrocínios da DRC (em coordenação com o Gabinete de Comunicação); gestão e controlo (prazos e qualidade) de PSEs.

Estudo de rede MT/ BT faz a: definição dos pontos de ligação e condições técnicas das novas ligações; elaboração de propostas e sua apresentação ao planeamento de rede sempre que se ultrapassem os critérios pré definidos no investimento MT/BT; orçamentação e valorização das participações/ indemnizações a pagar pelos clientes MT; realização de estudos e projetos sobre a evolução das redes MT/BT, incluindo análise de projetos de loteamentos/urbanizações; elaboração das propostas a levar ao comité de investimento.

Assistência comercial faz a: coordenação e acompanhamento da execução de ordens de serviço e contagens; avaliação da qualidade do serviço dos PSEs; acompanhamento de auditorias, implementação das recomendações e/ou aplicação de penalidades (em articulação com a gestão de fornecedores); avaliação e acompanhamento de reclamações de clientes (em articulação com a direção comercial para clientes seguidos por gestores de clientes).

Cada AO é desdobrada nos seguintes departamentos: manutenção e reposição do serviço que por sua vez faz a: reposição do serviço em toda a rede (primeiras intervenções e manobras, incluindo manutenção corretiva); manutenção sistemática e condicionada em PTs/PSTs e na rede BT/IP; programação e execução; controlo dos PSEs (prestadores de serviços). O departamento de obras que faz a: execução de todo o investimento não estruturante (incluindo ligações de clientes MT/BT e ampliações, remodelações e modificações nas redes MT/BT/IP); fiscalização e controlo das obras no terreno; controlo dos PSEs; acompanhamento do investimento estruturante em apoio a solicitações do projeto e construção; apoio ao planeamento de rede na revisão periódica de critérios a aplicar em indemnizações. Por fim o departamento de apoio técnico e administrativo que faz a: atualização de intervenções BT/ SIT/SGL; expediente geral (tramitação processual).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

---

### 4.1 Hipóteses de Estudo

A revisão de literatura juntamente com a comunicação interna realizada na *EDPon intranet* permitiu a formulação fundamentada das seguintes questões:

1. Os colaboradores da DRCN encontram-se satisfeitos relativamente ao canal de comunicação interno já existente, *EDPon intranet*?
2. Como os colaboradores da DRCN utilizam o portal *EDPon intranet*?
3. Quais as expectativas e motivação que os colaboradores da DRCN têm em relação á criação de um novo canal de comunicação específico à Direção Norte?
4. Quais são as práticas de comunicação mais úteis na perspetiva do cliente interno da DRCN?
5. Quais as técnicas do Portal que são preditivas da satisfação?

Para dar resposta a estas questões realizou-se um questionário de comunicação interna, a todos os colaboradores da DRCN, para percebermos a sua satisfação relativamente ao tipo de comunicação e partilha de informação realizada por parte da Direção Norte. Neste questionário também pretendemos perceber as expectativas para a criação de um novo portal mais direcionado a todos os departamentos pertencentes à DRCN.

Tendo em conta que já existe um portal interno, a *EDPon intranet*, achamos pertinente realizar três simulações de forma a compreender o tipo de utilização feita pelos colaboradores ao mesmo. A primeira simulação consiste em encontrar o significado de uma sigla. A EDP atribui a quase tudo uma sigla e por vezes estas são atualizadas, o que provoca a necessidade de

pesquisa constante. A segunda simulação consiste em encontrar o separador da DRCN, onde está presente a informação base desta direção. A terceira simulação pretende encontrar os dados de um colaborador, é frequente em todos os departamentos necessitarem de um contacto telefónico, de saber um email de um colega, entre outros dados.

Estas simulações vão nos dar resposta ao tipo de utilização feita ao portal interno da EDP, através da contabilização do tempo e do tipo de pesquisa, bem como a utilidade que estes encontram neste suporte.

## **4.2 Satisfação e expectativas**

### **4.2.1 Introdução à Análise do Questionário de Comunicação Interna**

O presente estudo tem como objetivo principal aperfeiçoar a comunicação interna da DRCN, otimizar as ferramentas de trabalho, conhecer o grau de satisfação e as necessidades dos colaboradores. Foi aplicado um questionário de Comunicação Interna (anexo 1) ao qual responderam 235 pessoas de um total de 452 colaboradores.

Os questionários realizados, na DRCN, pretendem conhecer o grau de satisfação e as necessidades dos seus colaboradores, relativamente ao canal de comunicação utilizado, a *EDPon intranet*, em que este é o meio de comunicação utilizado na EDP, é uma plataforma interna, onde estão inseridas todas as informações relativamente às empresas do Grupo. Este estudo procura aperfeiçoar a comunicação interna e otimizar as ferramentas de trabalho da DRCN.

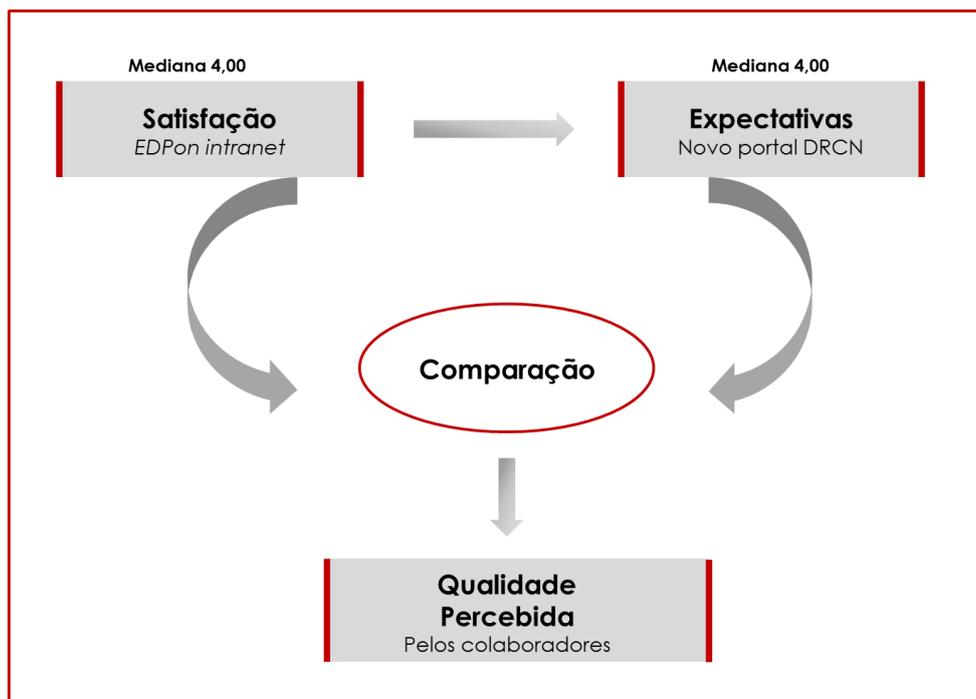


Figura 4: Qualidade percebida dos colaboradores

Fonte: Adaptado Gianese e Corrêa 1994, p.196

Com este modelo conseguimos fazer uma leitura da qualidade percebida, dos colaboradores da DRCN, comparando a satisfação relativamente ao portal existente, e as expectativas para a criação de um novo portal mais direcionado a esta direção, presentes no questionário de comunicação interna.

	1. Qual o seu grau de satisfação relativamente á forma como a DRCN aborda a comunicação interna.	2. Qual o seu grau de satisfação com a vertente inovadora da DRCN no âmbito da comunicação.	3. Qual o seu grau de satisfação relativamente à qualidade de informação que a DRCN disponibiliza.	4. Qual o seu grau de satisfação com a qualidade de informação disponibilizada na EDP on intranet relativamente à DRCN.	5. Qual o seu grau de satisfação com o sistema de pesquisa disponibilizado na EDP on intranet para encontrar o que pretende.	6. Qual o seu grau de satisfação com o aspecto gráfico da EDP on intranet.	7. Qual o seu grau de satisfação com o modo como acede à informação que mais utiliza na EDP on intranet.	8. Qual o seu grau de satisfação com a velocidade de acesso à informação que precisa.
<b>N</b>	Validado	235	235	235	235	235	235	235
	Em falta	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Média</b>	3,83	3,81	3,79	3,66	3,68	3,86	3,76
	<b>Mediana</b>	4	4	4	4	4	4	4

Tabela 7: Mediana de satisfação

Para encontrar a mediana da satisfação agrupou-se as questões relacionadas, presentes na tabela 7, onde se verificou que o valor da mediana é de 4,00.

		12. Na sua opinião o portal pode facilitar o acesso à informação relativamente à DRCN.	13. Na sua opinião o portal ao concentrar toda a informação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da atuação de cada um.	14. Na sua opinião o portal ao concentrar toda a informação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da atuação como equipa.	15. Na sua opinião o portal ao reunir toda a comunicação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da autonomia que cada um tem nas suas funções.	16. Na sua opinião o portal pode gerar mais satisfação no seu trabalho.
<b>N</b>	Validado	235	235	235	235	235
	Em Falta	0	0	0	0	0
	<b>Média</b>	4,09	4,09	4,11	4,01	3,96
	<b>Mediana</b>	4	4	4	4	4

**Tabela 8:** Mediana de expectativas

Para encontrar a mediana das expectativas realizou-se o mesmo procedimento, agrupando as questões relacionadas, presentes na tabela 8, onde também se verificou que o valor da mediana é de 4,00.

Estes resultados, de 4,00 em ambas, significa que a qualidade percebida vai de encontro às expectativas e que esta foi superada pela experiência realizada no portal já existente.

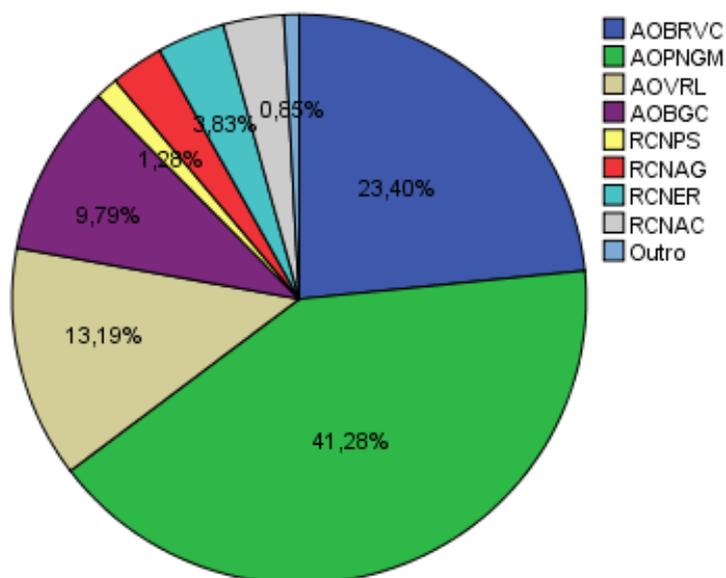
O questionário foi aplicado no *Google drive* para toda a DRCN, este seguiu as normas gerais de aplicação, mais especificamente, a confidencialidade dos dados. Foi enviado por correio eletrónico para todos os colaboradores e esteve disponível durante 1 semana para toda a Direção Norte.

A análise estatística foi realizada com o *software SPSS Statistics* (v.22, IBM SPSS, Chicago, IL).

#### 4.2.2 Caracterização da Amostra

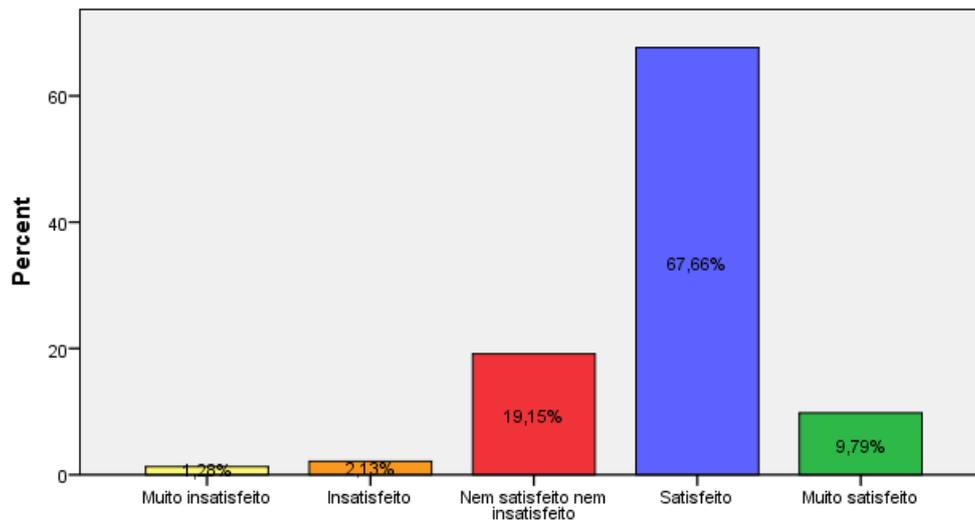
A amostra é constituída por 214 indivíduos do sexo masculino e 21 do sexo feminino, de salientar que no total de colaboradores 419 são do sexo masculino e apenas 33 do sexo feminino, 2,6% têm idade inferior a 35 anos, 28,9% idade entre 35 e 50 anos e 68,5% têm mais

de 50 anos. Relativamente à função desempenhada 16,6% pertencem a um Quadro Superior, 17,9% à Área Administrativa e 65,5% à Área Técnica. Em relação à Área de trabalho, por observação do gráfico 1 destaca-se que 41,28% pertencem à área AOPNGM.



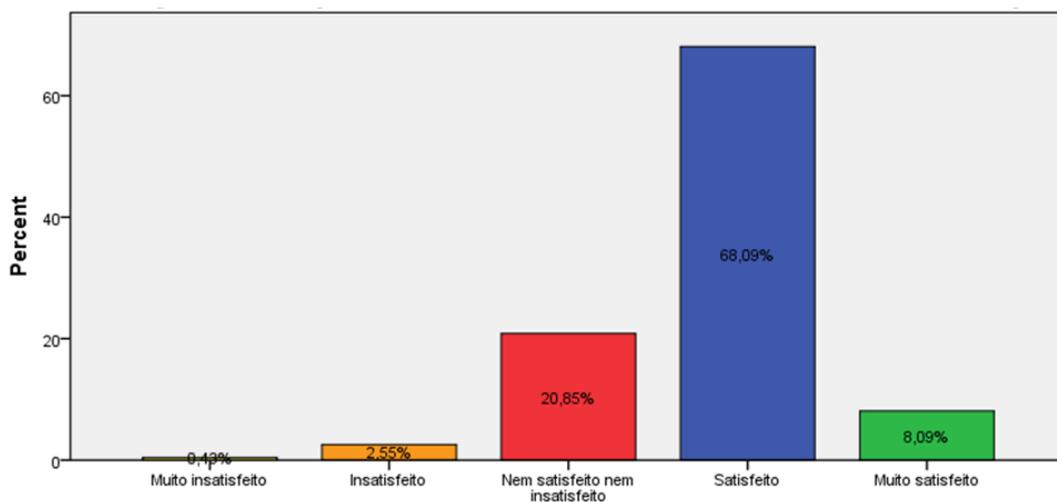
**Gráfico 1:** Área de trabalho

Relativamente às respostas dadas às questões relacionadas com a satisfação dos colaboradores com a intranet, pela observação dos gráficos 2 a 9 destaca-se que em todas elas mais de 50% dos colaboradores mostra-se satisfeito com o canal de comunicação. Além disso, 74,5% afirmou recorrer à intranet para desempenhar o seu trabalho diário, 79,1% reconheceu ser o Quiosque o separador que mais utiliza, este separador refere-se ao controlo de entradas e saídas do local de trabalho bem como o controlo de férias ou folgas, e apenas um colaborador afirmou ser Siglas EDP o separador que mais utiliza, este separador consiste em explicar o significado das siglas utilizadas dentro da organização.



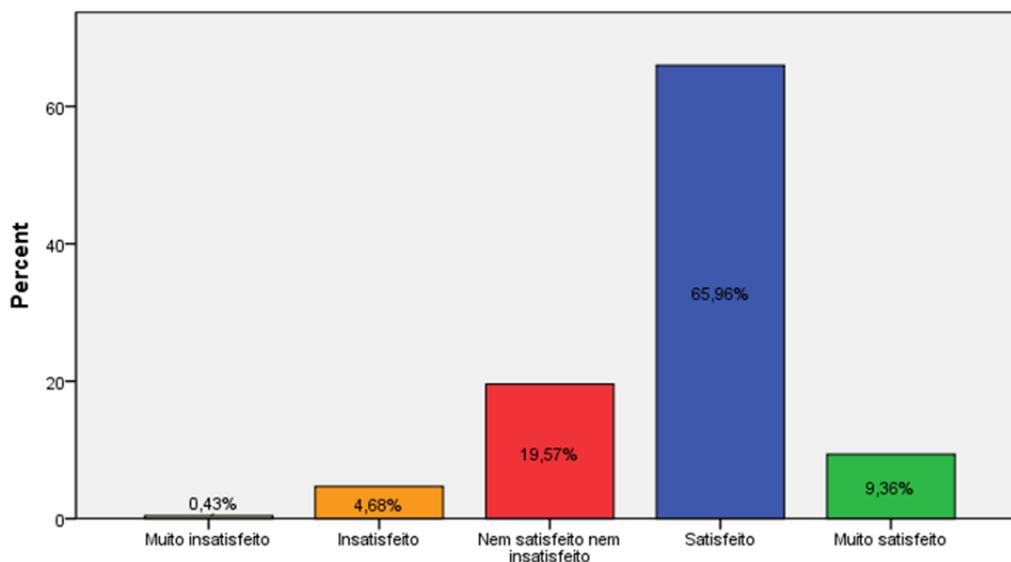
**Gráfico 2:** Grau de satisfação relativamente à forma como a DRCN aborda a comunicação interna

Relativamente à forma como a DRCN aborda a comunicação interna 9,79% estão muito satisfeitos, 67,66% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 19,15% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 2,13% estão insatisfeitos e 1,28% estão muito insatisfeitos.



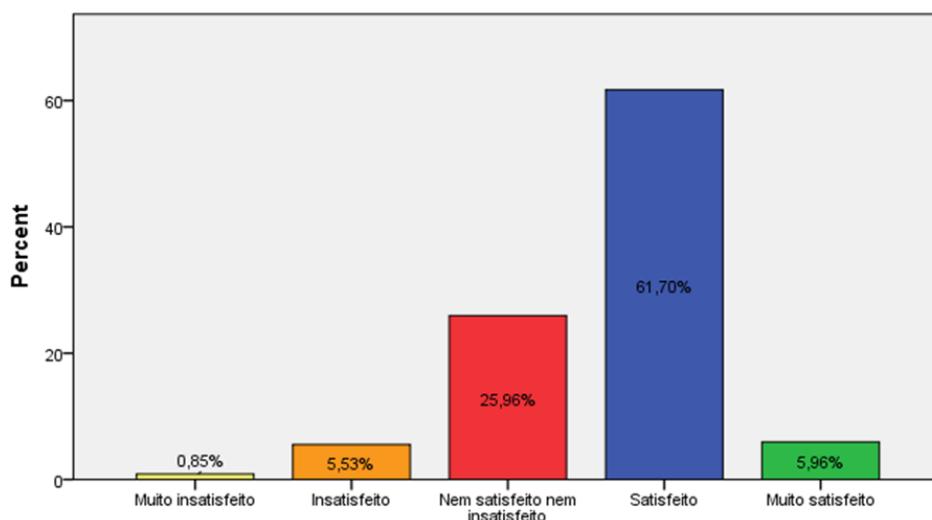
**Gráfico 3:** Grau de satisfação com a vertente inovadora da DRCN no âmbito da comunicação

Quanto à vertente inovadora da DRCN no âmbito da comunicação 8,09% estão muito satisfeitos, 68,09% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 20,85% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 2,55% estão insatisfeitos e 0,42% estão muito insatisfeitos.



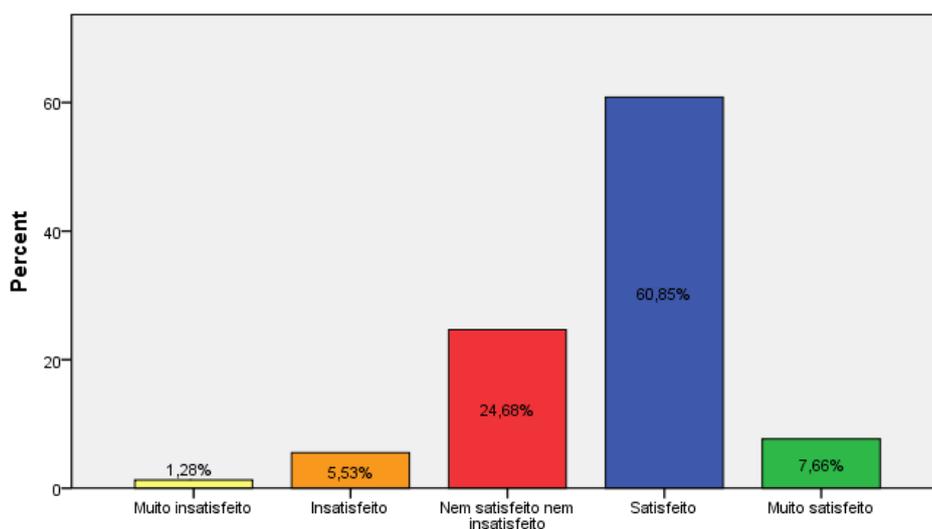
**Gráfico 4:** Grau de satisfação relativamente à qualidade de informação que a DRCN disponibiliza

Verifica-se que relativamente à qualidade de informação que a DRCN disponibiliza 9,36% estão muito satisfeitos, 65,96% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 19,57% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 4,68% estão insatisfeitos e 0,43% estão muito insatisfeitos.



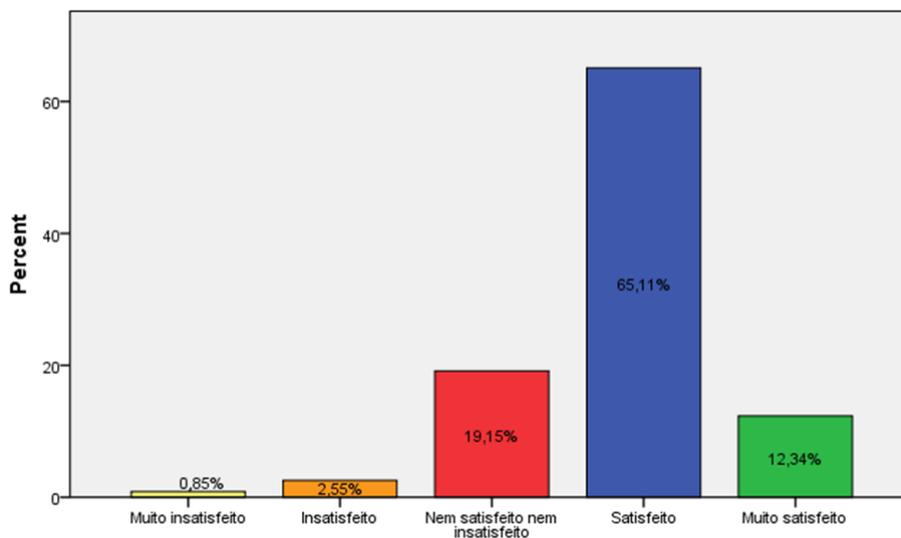
**Gráfico 5:** Grau de satisfação com a qualidade de informação disponibilizada na *EDPon intranet* relativamente à DRCN

O grau de satisfação com a qualidade de informação disponibilizada na *EDPon intranet* relativamente à DRCN verificou-se que 5,96% estão muito satisfeitos, 61,70% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 25,96% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 5,53% estão insatisfeitos e 0,85% estão muito insatisfeitos.



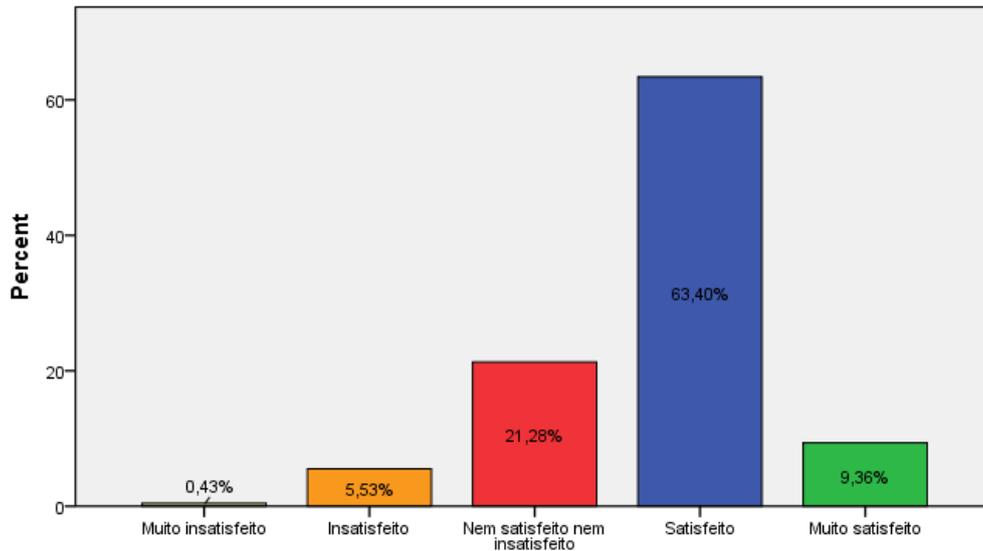
**Gráfico 6:** Grau de satisfação com o sistema de pesquisa disponibilizado na *EDPon intranet* para encontrar o que pretende

O grau de satisfação com o sistema de pesquisa disponibilizado na *EDPon intranet* é de 7,66% estão muito satisfeitos, 60,85% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 24,68% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 5,53% estão insatisfeitos e 1,28% estão muito insatisfeitos.



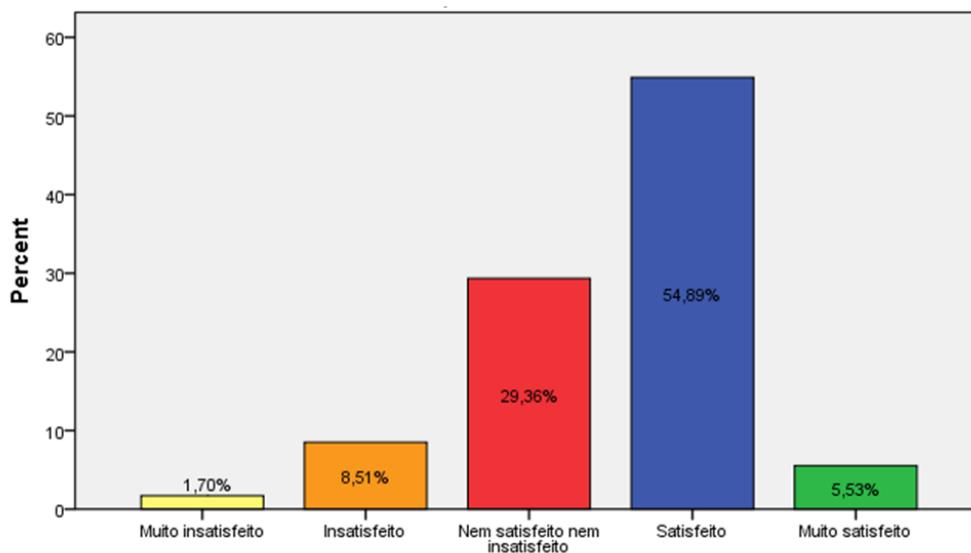
**Gráfico 7:** Grau de satisfação com o aspeto gráfico da *EDPon intranet*

O grau de satisfação com o aspeto gráfico da *EDPon intranet* é de 12,34% estão muito satisfeitos, 65,11% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 19,15% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 2,55% estão insatisfeitos e 0,85% estão muito insatisfeitos.



**Gráfico 8:** Grau de satisfação com o modo como acede à informação que mais utiliza na *EDPon intranet*

O grau de satisfação com o modo como acede à informação que mais utiliza na *EDPon intranet* é de 9,36% estão muito satisfeitos, 63,40% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 21,28% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 5,53% estão insatisfeitos e 0,43% estão muito insatisfeitos.



**Gráfico 9:** Grau de satisfação com a velocidade de acesso à informação que precisa

O grau de satisfação com a velocidade de acesso à informação que precisa é de 5,53% estão muito satisfeitos, 54,89% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 29,36% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 8,51% estão insatisfeitos e 1,70% estão muito insatisfeitos.

Quando questionados sobre as suas expectativas relativamente à criação de um portal para a DRCN, a opção que reuniu um maior número de respostas foi “Obter mais informação” (21%). 62,1% concordam que o portal pode facilitar o acesso à informação relativamente à DRCN, o portal interno já existente, *EDPon intranet*, concentra toda a informação do Grupo EDP o que por vezes para encontrar algo específico torna-se mais confuso e perde-se mais tempo, 67,2% afirmam concordar que o portal ao concentrar toda a informação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria de atuação de cada um e 66,8% concordam que essa concentração também pode contribuir para a melhoria da atuação como equipa, além disso 65,1% concorda que a reunião de toda a comunicação referente à DRCN pode também contribuir para a melhoria da autonomia que cada um tem nas suas funções. Dos inquiridos 64,3% concordaram que o portal pode gerar mais satisfação no seu trabalho e apenas 3 pessoas discordam que o portal possa gerar mais satisfação. Em relação à motivação para a utilização do novo portal, 95,7% afirmaram estar mais motivados.

#### **4.2.3 Relação entre a Satisfação e os Dados Sociodemográficos**

Para analisar se existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação dos colaboradores relativamente à intranet de acordo com os dados sociodemográficos foi construída uma nova variável “Satisfação” que resulta da soma das pontuações atribuídas nas questões 1 a 8 do Questionário de Comunicação Interna.

Para averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação dos colaboradores consoante a idade dos mesmos, recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que consiste num teste não paramétrico utilizado na comparação de três ou mais amostras independentes, indica se há diferença entre pelo menos dois deles, seguido da comparação múltipla das médias das ordens, pelo teste de *Dunn*. Usou-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) de 0,05. Em anexo apresenta-se os resultados do teste (anexo 3). Conclui-se que existem diferenças na satisfação de acordo com a idade

( $X_{kw}^2(2) = 7,184$ ,  $p = 0,028$ ). De acordo com a comparação múltipla de médias, os mais jovens e os colaboradores com idade entre 35 e 50 anos apresentam um grau de satisfação significativamente diferente ( $p = 0,044$ ), sendo o grupo com idades entre 35 e 50 anos os que apresentam maiores níveis globais de satisfação.

Realizou-se também o teste de *Kruskal-Wallis* para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação dos colaboradores e a sua função e entre a sua satisfação e a área de trabalho, no entanto, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

A hipótese de que existem diferenças no grau de satisfação entre homens e mulheres foi avaliada pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*. É um teste não paramétrico aplicado para duas amostras independentes, é usado para testar a heterogeneidade de duas amostras ordinais. Usou-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) de 0,05. Em anexo apresenta-se os resultados do teste (anexo 4). As diferenças observadas entre os dois sexos não foram estatisticamente significativas ( $U = 1955,5$ ;  $W = 2186,5$ ;  $p = 0,315$ ).

Para avaliar se existem diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito ao recurso à intranet para desempenhar o seu trabalho diário, recorreu-se ao teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*. Em anexo apresenta-se os resultados do teste (anexo 5).

As diferenças observadas entre os dois sexos foram estatisticamente significativas

( $U = 1702$ ;  $W = 24707$ ;  $p = 0,015$ ), sendo os sujeitos do sexo masculino os que mais utilizam a *intranet*.

#### **4.2.4 Relação entre as expectativas e os Dados Sociodemográficos**

Para analisar se existem diferenças estatisticamente significativas ao nível das expectativas dos colaboradores de acordo com os dados sociodemográficos foi construída uma nova variável “expectativas” que resulta da soma das pontuações atribuídas nas questões 12 a 14 do Questionário de Comunicação Interna.

Averiguou-se se existiam diferenças estatisticamente significativas nas expectativas dos colaboradores consoante a sua função, recorrendo-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-*

*Wallis*, seguido da comparação múltipla das médias das ordens, pelo teste de *Dunn*. Em anexo apresenta-se os resultados do teste (anexo 6). Conclui-se que existem diferenças nas expectativas dos colaboradores de acordo com a área de trabalho

$X_{kw}^2(2) = 14,447$ ,  $p = 0,001$ ). De acordo com a comparação múltipla de médias, existem diferenças entre a área técnica e a área administrativa,  $p = 0,031$  e entre a área técnica e os quadros superiores,  $p = 0,003$  sendo nas áreas administrativa e quadros superiores que se verificam maiores expectativas.

Verificou-se também se existiam diferenças nas expectativas entre homens e mulheres e entre os mais jovens e os mais velhos no entanto essas diferenças não foram estatisticamente significativas.

De salientar que não foram aplicados testes paramétricos uma vez que não se cumpriam os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias.

Para analisar a relação entre a satisfação e as expectativas calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (0,312), este mede o grau da correlação entre duas variáveis de escala métrica. Constatando-se que existe uma correlação moderada entre as duas variáveis, sendo este coeficiente positivo constata-se que quanto maior a satisfação, maiores são as expectativas.

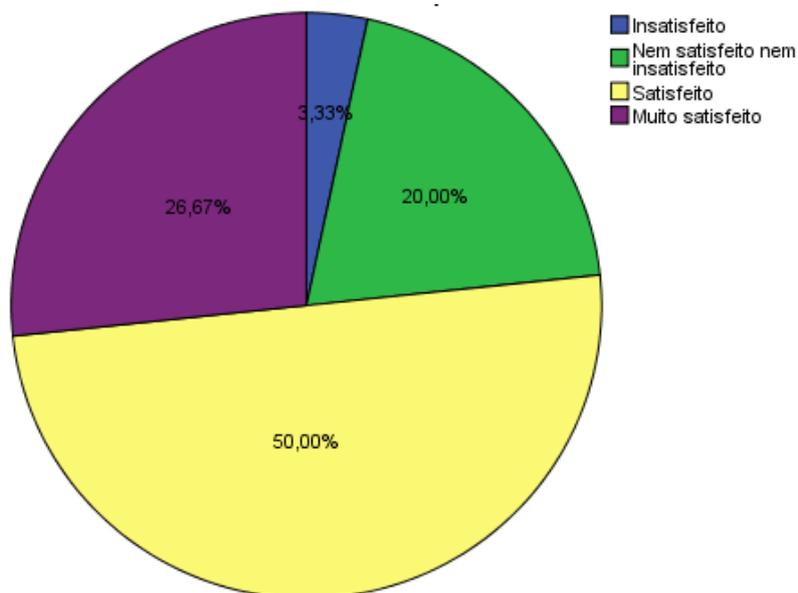
### **4.3 Práticas de Portais Corporativos**

#### **4.3.1 Introdução à Análise Estatística do Questionário de Simulação Presencial**

Com o objetivo de se verificar as dificuldades que os colaboradores encontram na utilização do portal já existente, *EDPon intranet*, foi aplicado um questionário de Simulação presencial (anexo 2) ao qual responderam 30 pessoas. Para a aplicação do questionário foi necessário agendar uma reunião com alguns dos colaboradores da DRCN, mais especificamente da AOBRVC, onde os colaboradores tiveram que responder a algumas questões e concretizaram 3 simulações. Este exercício foi realizado numa semana.

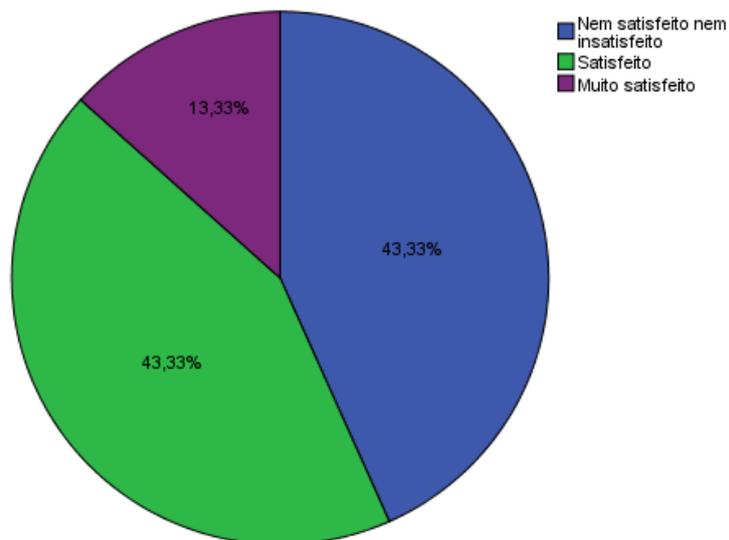
### 4.3.2 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 17 indivíduos do sexo masculino e 13 do sexo feminino, a média de idades é de 48,4 anos, 40% pertencem a um Quadro Superior, 33,3% à Área Administrativa e 26,7% à Área Técnica. Nos gráficos 10 a 14 pode analisar-se a avaliação dos colaboradores relativamente à interatividade, cor, imagens, *design* e organização da informação da intranet, salientando-se que 50% estão satisfeitos com a interatividade, não há insatisfeitos com a cor, 46,7% estão satisfeitos com as imagens e 56,67% estão satisfeitos com o design e com a organização da informação. Dos inquiridos, 60% afirmaram ter vontade de navegar e de permanecer na *EDPon intranet* e consideraram esta ferramenta intuitiva. Na tabela 2 apresenta-se a avaliação da utilidade e importância de várias práticas. Salienta-se que as práticas “Manuseamento fácil”, “Informação atualizada” e “Conteúdo relevante” foram consideradas fatores com bastante ou muita utilidade, sendo a “Informação atualizada” considerada a de maior utilidade, a prática “Aniversários dos colaboradores” foi a que consideraram como tendo menor utilidade.



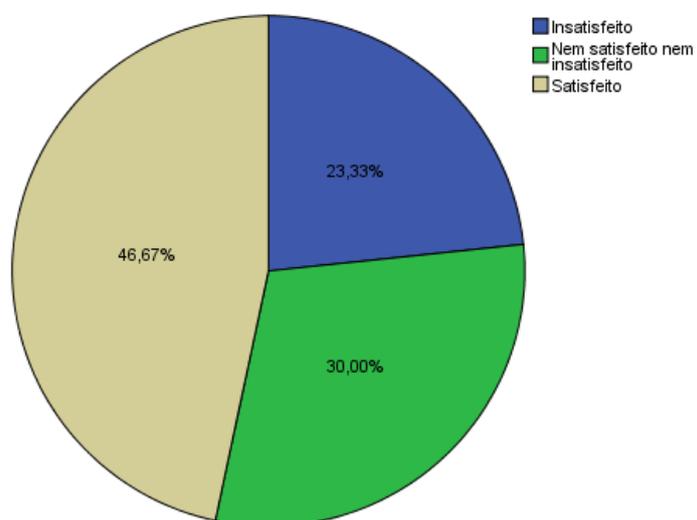
**Gráfico 10:** Avaliação *EDPon intranet* quanto a interatividade

A avaliação feita quanto à interatividade da *EDPon intranet* é de 26,67% estão muito satisfeitos, 50% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 20% nem satisfeitos nem insatisfeitos e 3,33% estão insatisfeitos.



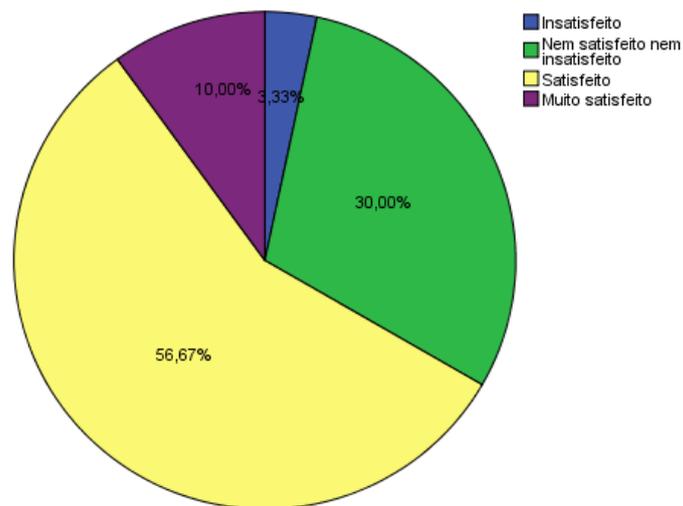
**Gráfico 11:** Avaliação *EDPon intranet* quanto a cor

A avaliação feita quanto à cor da *EDPon intranet* é de 13,33% estão muito satisfeitos, 43,33% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e 43,33% nem satisfeitos nem insatisfeitos.



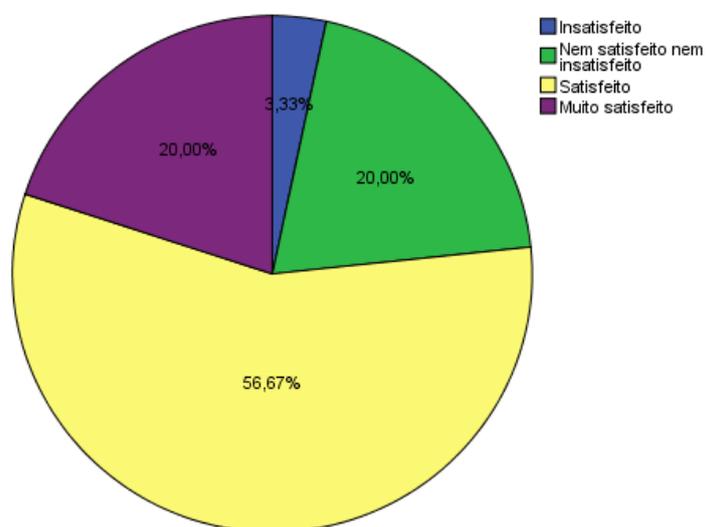
**Gráfico 12:** Avaliação *EDPon intranet* quanto a imagens

A avaliação feita quanto às imagens da *EDPon intranet* é de 46,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 30% nem satisfeitos nem insatisfeitos e 23,33% estão insatisfeitos.



**Gráfico 13:** Avaliação *EDPon intranet* quanto a *design*

A avaliação feita quanto ao *design* da *EDPon intranet* é de 10% estão muito satisfeitos, 56,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 30% nem satisfeitos nem insatisfeitos e 3,33% estão insatisfeitos.



**Gráfico 14:** Avaliação *EDPon intranet* quanto a organização da informação

A avaliação feita quanto à organização da informação na *EDPon intranet* é de 20% estão muito satisfeitos, 56,67% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 20% nem satisfeitos nem insatisfeitos e 3,33% estão insatisfeitos.

Práticas	Sem utilidade	Pouca utilidade	Nem pouca nem muita utilidade	Utilidade	Muita utilidade
Meteorologia	3,30%	0%	23,30%	53,40%	20%
Espaço de conversação	3,30%	10%	26,70%	36,70%	23,30%
Ouvir o colaborador	0%	0%	16,70%	43,30%	40%
Partilha de conhecimento	0%	0%	6,70%	33,30%	60%
Aniversários colaboradores	13,30%	6,70%	36,70%	30%	13,30%
Contatos externos	0%	3,30%	10%	33,30%	53,40%
Notícias	0%	0%	20%	36,70%	43,30%
Links úteis	0%	0%	10%	33,30%	56,70%
Manuseamento fácil	0%	0%	0%	26,70%	73,30%
Design apelativo	0%	0%	3,30%	56,70%	40%
Interatividade	0%	0%	6,70%	23,30%	70%
Informações acessíveis	0%	0%	3,30%	43,30%	53,30%
Informação atualizada	0%	0%	0%	16,70%	83,30%
Conteúdo relevante	0%	0%	0%	3,30%	66,70%
Fotografias DRCN	3,30%	3,30%	40%	36,70%	16,70%
Atalho para as aplicações que usa no dia-a-dia para desempenhar a sua função	6,70%	6,70%	26,70%	13,30%	46,70%
Click Idea	6,70%	3,40%	23,30%	53,30%	13,30%
WikiEDP	3,30%	0%	20%	60%	16,70%
LibNet	3,30%	6,70%	16,70%	50%	23,30%
Boleia EDP	6,70%	6,70%	23,30%	43,30%	20%
Voluntariado EDP	0%	0%	16,70%	43,30%	40%
Oportunidades de mobilidade	3,30%	6,70%	10%	40%	40%

Tabela 9: Utilidade das diversas práticas

A tabela 9 apresenta várias práticas utilizadas em diversos portais corporativos. De uma forma geral as práticas apresentadas são consideradas úteis, com a exceção de “Aniversários colaboradores”, as restantes apresentam um peso de utilidade/ muita utilidade superior a 53%.

Nas práticas apresentadas “Manuseamento fácil”, “Conteúdo Relevante” e “Informação atualizada” são consideradas as mais úteis, sendo que a última se destacou mais. “Aniversários dos colaboradores” foi considerada com menor utilidade.

Das práticas utilizadas, internamente na EDP, as que se destacam mais são o “Voluntariado EDP” e “Oportunidades de mobilidade” sendo consideradas as mais úteis. “Boleias EDP” é considerada com menos utilidade.

A tabela seguinte apresenta as práticas utilizadas internamente na EDP e em que consiste cada uma delas, para melhor compreender a sua utilidade e interesse.

<b>Práticas</b>	<b>Definição</b>
<b>Click idea</b>	Aposta nas pessoas e na sua criatividade fazendo a recolha das ideias dos colaboradores para uma eventual melhoria interna
<b>Wikiedp</b>	Pretende alinhar a gestão do conhecimento com a estratégia empresarial, criar uma cultura de partilha do conhecimento e facilitar aos colaboradores a contribuição, partilha e acesso ao conhecimento
<b>LibNet</b>	É uma biblioteca virtual
<b>Boleia EDP</b>	É um separador de partilha de viagens e percursos, para uso exclusivo de colaboradores do Grupo EDP, em Portugal
<b>Voluntariado EDP</b>	Tem como objetivo estimular e apoiar a prática do voluntariado pelos colaboradores do Grupo
<b>Oportunidade de mobilidade</b>	Dá a conhecer as novas ofertas de mobilidade

**Tabela 10:** Práticas EDP

Muitas das práticas utilizadas pela EDP são de cunho social e de interação, estimulando o carácter humanitário e dando resposta às questões mais sensíveis. Na figura 5 conseguimos visualizar o portal interno da EDP onde estão algumas práticas assinaladas.

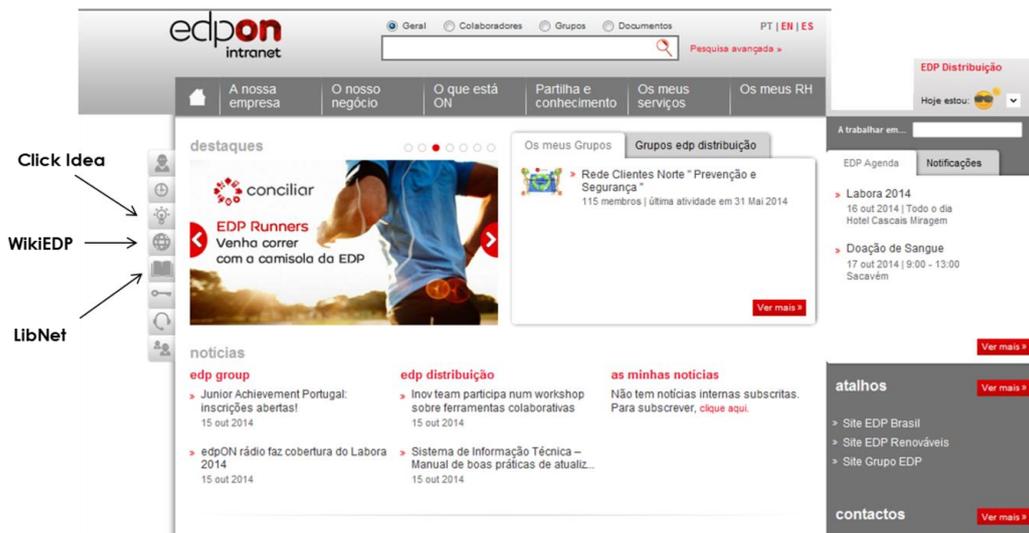


Figura 5: Portal *EDPon intranet*

Fonte: <http://intranet.edpon.edp.pt/pt/Paginas/HomePage.aspx>

### 4.3.3 Análise Descritiva das Simulações

Relativamente à primeira e terceira simulação 60% dos colaboradores demoraram entre 1 a 3 minutos na sua execução, na segunda simulação 96,7% demoraram entre 1 a 3 minutos. No que diz respeito aos passos que deram para chegar à resposta, na primeira simulação 60% deram mais de 16 passos, sendo o número de passos necessários de 2 a 4, na segunda simulação 63,3% deram mais de 16 passos, sendo o número de passos necessários igual a 4 e na terceira simulação 86,7% deram de 2 a 4 passos, sendo o número de passos necessários igual a 3. Em relação ao tipo de navegação, na primeira simulação 80% não encontrou o significado da sigla – DRCN, na segunda simulação 76,7% também não encontrou o separador da DRCN e na terceira simulação 83,3% utilizou o motor de pesquisa para encontrar os dados da colaboradora Juliana Gomes.

As duas primeiras simulações não fazem parte do trabalho diário dos colaboradores o que dificultou todo o processo de pesquisa e conseqüentemente a não encontrarem a resposta. A terceira simulação já é mais utilizada, pois precisam constantemente de encontrar os dados de outros colaboradores, daí os resultados serem mais satisfatórios.

No entanto, um dos erros encontrados a quando a análise de dados foi que nas simulações deveria ter a opção de desistência, a sua ausência provocou algum desfasamento nos

resultados, pois alguns dos tempos, foram provocados pela desistência na pesquisa e não pela rapidez de conclusão, daí surgir algumas incompatibilidades, uma percentagem alta tanto nos tempos entre 1 a 3 minutos como não encontrou a resposta.

#### **4.3.4 Relação entre a Importância e a Utilidade Atribuída às Práticas e os Dados Sociodemográficos**

Para analisar se existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à sua avaliação da utilidade das práticas foi construída uma nova variável “Utilidade” que resulta da soma das pontuações atribuídas nas questões 2.1 a 2.22 do inquérito presencial. Esta análise foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes, é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste, segue uma distribuição t de Student. Os pressupostos deste método estatístico, nomeadamente a normalidade das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos dois grupos foram avaliados, respetivamente, com o teste de *Shapiro-Wilk*, este é usado para determinar se um conjunto de dados de uma dada variável aleatória, é bem modelada por uma distribuição normal ou não, ou para calcular a probabilidade da variável aleatória subjacente estar normalmente distribuída, (SW(17) masculino = 0,944;  $p = 0,365$ ; SW(13) feminino = 0,901;  $p = 0,139$ ) e com o teste de *Levene* ( $F = 0,956$ ;  $p = 0,337$ ), estando cumpridos os pressupostos, este permite-nos averiguar da homogeneidade das variâncias, testa a igualdade de variâncias quando os dados são provenientes de distribuições contínuas, não necessariamente distribuições normais, e algumas de suas modificações. De acordo com o teste *t-Student*, (anexo 7) consideraram-se estatisticamente significativas as diferenças entre os valores médios de utilidade nos dois grupos ( $t(28) = -2,548$  ;  $p = 0,017$ ) sendo as mulheres as que apresentam valores médios de utilidade mais altos, como muitas das práticas envolvem questões como o social e interação, as mulheres tendo mais sensibilidade para estes temas conseguem atribuir mais interesse.

Foi também analisado se existiam diferenças na avaliação da utilidade das práticas entre os mais novos e os mais velhos, sendo para isso construída uma nova variável “Idade em classes” que divide os sujeitos em três grupos: Grupo 1, sujeitos com idade até 35 anos, Grupo 2, sujeitos com idade entre 35 e 50 anos e Grupo 3, sujeitos com idade superior a 50 anos, no entanto as diferenças não foram estatisticamente significativas. Relativamente à Função

desempenhada também não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na forma como avaliam a utilidade das práticas.

#### 4.3.5 Relação entre as Simulações e os Dados Sociodemográficos

Analisou-se se existiam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, entre os mais novos e os mais velhos e de acordo com a função na forma de execução de cada um dos itens de cada uma das simulações

Pelo teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido da comparação múltipla das médias das ordens, pelo teste de *Dunn*, concluiu-se que existem diferenças no tipo de navegação da simulação 1 de acordo com a função ( $X_{kw}^2(2) = 10,755$ ,  $p = 0,005$ ). De acordo com a comparação múltipla de médias, existem diferenças entre a área técnica e os quadros superiores,  $p = 0,022$  e entre a área administrativa e os quadros superiores,  $p = 0,013$  sendo nos quadros superiores que se verificam melhores tipos de navegação (direta ou indireta). Utilizando o mesmo teste concluiu-se também que existem diferenças no tipo de navegação da simulação 2 de acordo com a função ( $X_{kw}^2(2) = 7,64$ ,  $p = 0,022$ ), existindo diferenças entre a área técnica e os quadros superiores,  $p = 0,036$  sendo nos quadros superiores que recorrem a tipos de navegação mais convenientes. As diferenças entre os mais novos e os mais velhos na escolha do tipo de navegação utilizado, na simulação 2 foi também estatisticamente significativa ( $X_{kw}^2(2) = 6,259$ ,  $p = 0,044$ ), existindo diferenças entre os grupos daqueles que têm até 35 anos e o grupo dos que têm mais de 50 anos, sendo os mais jovens aqueles que recorrem a métodos mais eficientes de navegação.

#### 4.3.6 Relação entre itens 1.6 a 1.8 com os Dados Sociodemográficos

Procurou também averiguar-se se existiam diferenças entre os mais novos e mais velhos e entre homens e mulheres no que diz respeito à vontade de navegar e permanecer na *EDPon intranet* e se a consideram uma ferramenta útil, no entanto não existiam diferenças estatisticamente significativas.

#### 4.4 Regressão Múltipla

A Regressão Linear Múltipla com seleção de variáveis foi utilizada para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a satisfação dos colaboradores, em função das variáveis independentes (2, 3, 5 e 6), inovação, qualidade, pesquisa e aspeto do portal. Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson ( $d = 1.847$ ). Utilizou-se o VIF (*variance inflation factor*) para diagnosticar a multicolinearidade. A regressão linear identificou as variáveis inovação, qualidade, pesquisa e aspeto ( $p = 0.000$ ) como preditores significativos da satisfação (Anexo 8).

O modelo final ajustado é:

$$\text{satisfação} = 1.496 + 1.788\text{inovação} + 1.904\text{qualidade} + 2.426\text{pesquisa} + 1.419\text{aspeto}$$

Este modelo é altamente significativo e explica uma proporção elevada da variabilidade da satisfação ( $p = 0.000$ ) e  $R_a^2 = 0.944$ .

#### 4.5 Cruzamento do Questionário de Comunicação Interna

No questionário de comunicação interna, colocamos uma questão de resposta aberta, “*Sugira aspetos que o portal da DRCN deveria contemplar*”, onde os colaboradores colocaram sugestões para uma possível criação de um portal direcionado à DRCN. Analisamos todas as respostas e criamos três categorias: facilidade de pesquisa; interação; uniformizar procedimentos. As respostas foram alocadas aos três grupos que referem os aspetos mais abordados.

Ao criar estas categorias cruzamos com algumas variantes, as tabelas seguintes revelam os resultados obtidos.

		Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
Género	Masculino	192	5	7	10	214
	Feminino	19	2	0	0	21
Total		211	7	7	10	235

Tabela 11: Cruzamento questão de resposta aberta com o género

Na tabela 10 verificou-se que o género masculino foi o que respondeu mais a esta questão, incidindo-se mais na uniformização de procedimentos e na interação. Contudo, o género feminino propôs um melhoramento na pesquisa tendo em conta a plataforma que já utilizam.

		Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
Idade	Até 35 anos	6	0	0	0	6
	Entre 35 e 50 anos	59	4	2	3	68
	Mais de 50 anos	146	3	5	7	161
	<b>Total</b>	211	7	7	10	235

**Tabela 12:** Cruzamento questão de resposta aberta com a idade

A faixa etária até aos 35 anos não respondeu a esta questão. Todavia entre 35 e 50 anos sugeriram mais facilidade de pesquisa e os mais de 50 anos a uniformização de procedimentos.

		Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
Função	Quadro Superior	27	4	3	5	39
	Área Administrativa	38	2	1	1	42
	Área Técnica	146	1	3	4	154
	<b>Total</b>	211	7	7	10	235

**Tabela 13:** Cruzamento questão de resposta aberta com a função

Os quadros superiores e a área técnica focam-se mais na uniformização de procedimentos e a área administrativa na facilidade de pesquisa. Contudo, a interação teve a mesma quantidade de respostas que a facilidade de pesquisa.

	Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
<b>Área</b>	AOBGC	20	1	1	23
	AOBRVC	47	3	1	55
	AOPNGM	92	0	2	97
	AOVRL	28	0	2	31
	Outro	2	0	0	2
	RCNAC	7	0	0	8
	RCNAG	6	1	0	7
	RCNER	7	2	0	9
	RCNPS	2	0	1	3
<b>Total</b>	211	7	7	10	235

**Tabela 14:** Cruzamento questão de resposta aberta com a área operacional

As respostas obtidas nesta questão foram principalmente dadas pelas áreas operacionais. Uniformizar procedimentos é o aspeto onde se encontra mais fragilidade, pois como se encontram geograficamente mais distantes provoca mais necessidade em ter um suporte que colmate este afastamento e ajude na partilha de informação. Apoio à gestão e estudos de rede referem a facilidade de pesquisa como sugestão ao novo portal.

	Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
<b>Satisfação em Classes</b>	Pouco satisfeitos	25	4	1	31
	Muito satisfeitos	186	3	6	204
	<b>Total</b>	211	7	7	10

**Tabela 15:** Cruzamento questão de resposta aberta com satisfação em classes

Os colaboradores que responderam encontram-se satisfeitos com a interação e uniformização dos procedimentos já estabelecidos, contudo, revelam insatisfação na facilidade de pesquisa no portal atual.

		Não respondeu	Facilidade de Pesquisa	Interação	Uniformizar procedimentos	Total
Expectativas em Classes	Poucas expectativas	18	0	0	0	18
	Muitas expectativas	193	7	7	10	217
Total		211	7	7	10	235

**Tabela 16:** Cruzamento questão de resposta aberta com expectativas em classes

Ao sugerir a criação de um novo portal detetou-se que as expectativas são altas, e apesar de já se encontrarem satisfeitos com os procedimentos já existentes preveem uma melhoria em todas as categorias.

#### 4.6 Cruzamento do Questionário de Simulação

O questionário de simulação consiste na avaliação de algumas práticas utilizadas em portais corporativos, bem como três simulações, onde os colaboradores tinham que pesquisar três realidades distintas, durante este exercício foi recolhido as palavras e frases chave que iam dizendo. Desta forma, conseguimos ter mais noção e perceção das necessidades relativamente ao portal já existente, *EDPon intranet*.

Analisamos todas as palavras e frases chave e criamos três categorias: não é intuitivo; necessidade de ter formação; não obtém informação. Alocamos as respostas a estes grupos que referem os aspetos mais abordados durante as simulações. Ao criar estas categorias cruzamos com algumas variantes, as tabelas seguintes revelam os resultados obtidos.

		Não respondeu	Não é intuitivo	Necessidade de ter formação	Não obtém informação	Total
Idade em Classes	Idade inferior a 35 anos	2	2	0	0	4
	Idade entre 35 e 50 anos	3	2	2	2	9
	Idade superior a 50 anos	2	9	5	1	17
	<b>Total</b>	7	13	7	3	30

**Tabela 17:** Cruzamento questão de resposta aberta com a idade

Durante as simulações verificou-se que os colaboradores com mais de 50 anos não consideram a *EDPon intranet* intuitiva e demonstraram mais necessidade em ter formação para melhor utilização desta ferramenta.

		Não respondeu	Não é intuitivo	Necessidade de ter formação	Não obtém informação	Total
Género	Masculino	1	9	4	3	17
	Feminino	6	4	3	0	13
	<b>Total</b>	7	13	7	3	30

**Tabela 18:** Cruzamento questão de resposta aberta com o género

O género masculino foi o que apontou mais o fato de não ser intuitivo trabalhar no portal já existente e foi o que indicou que não obtém informações através desta plataforma. No entanto o género feminino, apesar de em menor número, também não o considera intuitivo e expressa a necessidade de ter formação.

		Não respondeu	Não é intuitivo	Necessidade de formação	Não obtém informação	Total
<b>Função</b>	Quadro Superior	6	4	1	1	12
	Área Administrativa	1	5	3	1	10
	Área Técnica	0	4	3	1	8
	<b>Total</b>	7	13	7	3	30

**Tabela 19:** Cruzamento questão de resposta aberta com a função

Todas as funções em análise não consideram o portal interno intuitivo. A área administrativa e a área técnica abordaram mais a importância de ter formação.

#### 4.7 Discussão dos Resultados

Relativamente ao Questionário de Comunicação Interna salienta-se que em todos os itens relacionados com a satisfação, mais de 50% dos colaboradores mostram-se satisfeitos com o canal de comunicação, *EDPon intranet*. Além disso, são os sujeitos com idade entre 35 e 50 anos que apresentam uma maior satisfação, já no que diz respeito às expectativas são os colaboradores da área administrativa e dos quadros superiores que apresentam maiores expectativas com o canal de comunicação utilizado. De referir que são os sujeitos do sexo masculino os que mais utilizam a intranet.

Em relação ao Inquérito Presencial salienta-se que 60% dos colaboradores consideram a *EDPon intranet* intuitiva, são as mulheres as que apresentam valores médios de utilidade da plataforma mais altos.

No entanto, na questão aberta do questionário de comunicação interna surgem sugestões para o novo portal da DRCN como mais facilidade na procura de informação, um motor de pesquisa mais eficaz, mais partilha de informação na DRCN, uniformização dos procedimentos na DRCN, aqui verifica-se uma não sintonia com os resultados adquiridos nas restantes questões do questionário.

Na simulação presencial verificou-se na última questão, registo de palavras/ frases chave durante as simulações, as dificuldades que encontram no portal utilizado, é considerado

confuso, não intuitivo, demasiada informação e não organizada, demasiados passos para conseguir chegar ao que se pretende e revelam a necessidade de ter uma formação para conhecerem as potencialidades desta plataforma e de como esta pode ser útil para o desempenho da sua função, estas afirmações vão de encontro aos maus resultados das simulações.

Nas três simulações a maior parte dos sujeitos foi rápido na sua execução no entanto, a maior parte dos colaboradores na segunda e terceira simulação necessitaram de mais de 16 passos. De salientar ainda que uma percentagem muito elevada de colaboradores não conseguiu encontrar o significado da sigla DRCN (simulação 1) e o separador da DRCN (simulação 2). Como já referido em cima, esta divergência entre a rapidez na execução e o não encontrarem a resposta deve-se ao questionário não ter presente a opção desistência, o que provocou alguma discordância.

Nas simulações 1 e 2 concluiu-se que existem diferenças no tipo de navegação de acordo com a função sendo nos quadros superiores que recorrem a tipos de navegação mais convenientes. Na simulação 2 concluiu-se que são os mais jovens aqueles que recorrem a métodos mais eficientes de navegação.

Realizando um cruzamento dos dados dos dois questionários salienta-se que mais de metade dos colaboradores inquiridos considera satisfatória a qualidade da informação na *EDPon intranet* relativamente à DRCN, estão satisfeitos com o sistema de pesquisa disponibilizado na *EDPon intranet* e com o modo como acede à informação que mais utiliza, reconhecem que é intuitiva e 74,5% reconhecem recorrer à intranet para realizar o seu trabalho diário, no entanto nos resultados das simulações principalmente na primeira e segunda os resultados foram pouco satisfatórios. São os colaboradores dos quadros superiores e os mais jovens que utilizam tipos de navegação mais eficazes e também são os sujeitos dos quadros superiores os que têm mais expectativas com a plataforma, no entanto são os colaboradores com idades entre 35 e 50 anos que apresentam uma maior satisfação. São os indivíduos do sexo masculino os que mais utilizam a plataforma mas são as mulheres que lhe reconhecem uma maior utilidade.

Como sugestão para o novo portal, tendo em conta o portal já existente, o sexo masculino revela mais necessidade na uniformização de procedimentos e na interação. Em que os que tem

idades compreendidas entre 35 e 50 anos sugerem mais facilidade de pesquisa e os mais de 50 anos a uniformização de procedimentos.

Os quadros superiores e a área técnica focam-se mais na uniformização de procedimentos. Ambos cooperam em muitos todos os trabalhos, por vezes a falta de partilha de informação e de estarem em locais diferentes, não ajuda na homogeneização dos processos, isto revela-se uma preocupação para o bom desempenho das funções. A área administrativa revela mais fragilidade na busca de informação no portal. Sendo a área que mais frequentemente utiliza os sistemas informáticos, sente mais a necessidade de ter uma ferramenta mais ágil e rápida na pesquisa do que necessitam.

Os colaboradores que não consideram a *EDPon intranet* intuitiva são maioritariamente os do sexo masculino com mais de 50 anos, e indicaram a formação como o melhor meio para ajudar a corrigir esta falha.

## 5 CONCLUSÃO

---

Este estudo procurou entender melhor o marketing interno na perspetiva da comunicação interna, mais concretamente no âmbito de portais corporativos, na DRCN da EDP Distribuição, refletindo sobre a dinâmica entre a aplicação da comunicação interna com portais corporativos.

Para alcançar este desígnio, analisou-se três estudos de referência, na área do *marketing* interno, na comunicação interna e por último em portais corporativos, com o objetivo de compreender melhor o tema e de verificar os métodos utilizados, de forma a gerir este processo para dar algum contributo à literatura. Realizou-se um questionário de comunicação interna, que abrange a satisfação e expectativas dos colaboradores da DRCN, e uma simulação presencial para verificar a utilização relativamente ao portal já existente na EDP, detetando assim as necessidades dos mesmos. Estes inquéritos serviram de apoio para a resolução das questões levantadas no início desta dissertação.

Apresentam-se, seguidamente as conclusões procedentes do trabalho desenvolvido e propostas para futuros projetos de investigação.

Os resultados obtidos comprovam que mais de 50% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com o canal já existente na EDP, *EDPon intranet*, contudo verificou-se uma grande aceitação e motivação para a criação de um portal específico à DRCN, isto é, um canal de comunicação que possibilite colmatar certas fragilidades detetadas nos questionários, como: a facilidade de pesquisa para obter a informação necessária para melhor desempenharem as suas funções; provocar mais interação entre os colaboradores, independentemente da área geográfica ou departamento; uniformizar procedimentos em toda a DRCN, para desta forma conseguir homogeneizar o trabalho e melhor compreender os pontos fortes e fracos, traçando assim o melhor caminho para a obtenção dos objetivos pretendidos.

Na construção deste novo portal deve-se ter em conta as sugestões dadas pelos colaboradores, pois só desta forma se vai conseguir cativar para a utilização do mesmo. Um suporte amigável, de fácil utilização e intuitivo são aspetos muito referidos, bem como, a informação organizada e bem catalogada para melhor navegar e obter o máximo de esclarecimento do que precisam.

Um aspeto muito referido foi a formação, antes da implementação deve-se formar os colaboradores para conseguirem tirar o máximo de partido desta ferramenta e assim desmantelar certas dificuldades mais frequentes.

Inovação, qualidade, pesquisa e aspeto do portal são os fatores que mais influenciam na satisfação, existindo uma forte correlação entre eles. Estas técnicas são importantes para a satisfação, dos colaboradores da DRCN, relativamente à utilização do portal corporativo.

Este estudo revelou os aspetos mais importantes para a construção de um novo portal, tendo em conta as necessidades dos colaboradores da DRCN. No entanto pode-se alargar para outras realidades ou outras organizações, adaptando às necessidades do público-alvo.

### **5.1 Limitações do Estudo e Contributo para Projetos de Investigação Futuros**

Nesta dissertação enfatizou-se algumas variáveis em relação à satisfação, bem como as práticas analisadas presentes em portais corporativos, numa investigação futura seria interessante abordar outras variáveis, para além da satisfação, como também realizar mais estudos para avaliar a efectividade das práticas de portais corporativos.

Num estudo desta natureza encontra-se algumas sugestões para projetos futuros, como este é realizado especificamente numa organização, pode-se alargar para outras áreas de actividade, tendo em conta outras necessidades específicas, pois os colaboradores são imprescindíveis para a realização do mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Ballantyne, D., 2000. Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, Volume 18 (6), pp. 274-286.
- Beraldo, C. E. A., 1996. *Comunicação Interna como Fator Estratégico nos Processos de Mudança*. São Paulo: Editora Liberdade.
- Berry, L., 1981. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, Volume vol.3 March, pp. 25-8.
- Berry, L. & Parasuraman, A., 1991. *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Brum, A. d. M., 2003. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&M.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2001. *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Canili, C., 1995. *Curso de Relaciones públicas - Objetivos- Instrumentos - Técnicas*. Barcelona: Editorial De Vecchi.
- Cardoso, O. d. O., 2006. *Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos*. Salvador, ANPAD.
- Carvalho, R. B. & Ferreira, M. A. T., 2006. *Análise das características organizacionais de suporte à administração de Intranets e Portais Corporativos*. Curitiba, s.n.
- Chiavenato, I., 1999. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3 ed. São Paulo: Makron Books.
- Coda, R., 1997. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Cunha e Pina, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C., 2003. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Dias, C., 2003. *Usabilidade na web: criando portais mais acessíveis*. Rio Janeiro: Alta Books.
- Dias, C. A., 2001. *Portal corporativo: conceitos e características*. 1º ed. Brasília: s.n.
- Energias de Portugal, E., 2009. *EDP Distribuição*. [Online]  
Available at: <http://www.edpdistribuicao.pt/pt/edpDistribuicao/Pages/aEDPDistribuicao.aspx>  
[Acedido em 10 Agosto 2014].
- Energias de Portugal, E., 2009. *História da Marca EDP*. [Online]  
Available at: <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>  
[Acedido em 10 Agosto 2014].

- Energias de Portugal, E., s.d. *EDPon Intranet*. [Online]  
Available at: <http://intranet.edpon.edp.pt/pt/Paginas/HomePage.aspx>  
[Acedido em 29 Julho 2014].
- Favoreto, R. L. e. a., 2006. *Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional*. Salvador, ANPAD.
- Fernandes, E., 1991. *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto: Elda Editora.
- Ferro, C. & Vanti, A. A., 2002. *Tecnologia de portal de conhecimento corporativo: um aporte teórico como fundamento à proposta de implementação na área de recursos humanos de uma universidade*. São Paulo, s.n.
- George, W. R., 1977. The retailing of services - a challenging future. *Journal of Retailing*, pp. 85-98.
- Gianesi, I. G. N. & Corrêa, H. L., 1994. *Administração de Serviços*. São Paulo: Atlas.
- Ilharco, F., 2009/2010. *Teoria Organizacional*. Lisboa: s.n.
- Kotabe, M. & Helsen, K., 2000. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson education.
- Kunsch, M. M. K., 1986. *Planejamento de Relações públicas na Comunicação Integrada*. 2º Edição ed. S.Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K., 1997. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira.
- Laudon, K. & Laudon, J., 2004. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Lodish, L., Morgan, H. L. & Kallianpur, A., 2002. *Empreendedorismo e marketing: Lições do curso de MBA da Wharton School*. Rio de Janeiro: Campus: s.n.
- Marchiori, 2010. *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. [Online]  
Available at: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>  
[Acedido em 13 09 2014].
- Maximiano, A. C. A., 2004. *Introdução a Administração*. São Paulo: Atlas.
- Nelson, T. & Coxhead, H., 1997. In: *Increasing probability of re-engineering/ culture change success through effective internal communication*. s.l.:Strategic Change, pp. 29-48.
- Rafiq, M. & Ahmed, K., 1993. The scope of internal marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, Volume 9, pp. 219-232.

- Rafiq, M. & Ahmed, K., 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of services Marketing*, Volume 14, n° 6, pp. 209-241.
- Ramos, H. M. F. P., 1997. *A comunicação interna. Estudo de caso no C.E.T.* [Online] Available at: <http://www.prof2000.pt/secieste/heletese/pg000010.html> [Acedido em 20 Agosto 2014].
- Robbins, S. P., 2002. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P., 1976. In: *Selling Jobs in the Service Sector*. s.l.:Business Horizon, pp. 61-62.
- Tavares, M. M. V., 2011. *A Gestão de Pessoas - Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Coleções Manuais, Universidade Lusíada Editora.
- Terra, J. C. & Bax, M. P., 2003. *Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciências da Informação: s.n.
- Terra, J. C. C. & Gordon, C., 2002. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora.
- Thayer, L., 1979. *Comunicação - Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais*. São Paulo: Atlas.
- Thomson, K., 1998. *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting Business Success*. s.l.:Capstone Publishing Lid.
- Torcato, G., 2002. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Varey, R. J., 2001. *Internal marketing communication, in marketing communication*, Taylor & Francis Ltd. s.l.:Abingdon.
- Varey, R. & Lewis, B. R., 2000. *Internal Marketing: Directions for Management*. s.l.:Routledge.
- Villafãne, J., 1998. *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Westphalen, M.-H., 1901. *A Comunicação na Empresa (Tradução de E. Santos)*. s.l.:Rês Editora.
- Winter, J. P., 1985. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, Volume 3 (1), pp. 69-77.

## OBRAS CONSULTADAS

---

J. Marôco, 2011, *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Edição, Portugal, Rolo & Filhos II, SA.

M. Hill e A. Hill, 2009, *A Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa, Portugal, Edições Sílabo.

## ANEXOS

### 1. Questionário Comunicação Interna

---

A DRCN pretende aperfeiçoar a comunicação interna e otimizar as ferramentas de trabalho. Nesse sentido, deseja conhecer o grau de satisfação e as necessidades dos seus colaboradores, relativamente ao canal de comunicação utilizado, a intranet. Este estudo serve também de apoio para o desenvolvimento de uma estrutura de comunicação e para o respetivo layout do portal da DRCN. Colabore no alcance dessa meta, preenchendo este questionário que se destina exclusivamente a um tratamento estatístico. Tenha presente que pretendemos a sua opinião pessoal e objetiva. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens.



#### Idade

- Até 35 anos
- Entre 35 e 50 anos
- Mais de 50 anos

#### Sexo

- Masculino
- Feminino

#### Função

- Quadro Superior
- Área Administrativa
- Área técnica

### Área de trabalho

- AOBVC
- AOPNGM
- AOVRL
- AOBGC
- RCNPS
- RCNAG
- RCNER
- RCNAC
- Outro

### Satisfação/ Motivação

**Escala:** 1 - Muito insatisfeito 2 - Insatisfeito 3 - Nem satisfeito nem insatisfeito 4 - Satisfeito

5 - Muito satisfeito

**1. Qual o seu grau de satisfação relativamente á forma como a DRCN aborda a comunicação interna.**

1    2    3    4    5

---

---

2. Qual o seu grau de satisfação com a vertente inovadora da DRCN no âmbito da comunicação.

1 2 3 4 5

---

3. Qual o seu grau de satisfação relativamente à qualidade de informação que a DRCN disponibiliza.

1 2 3 4 5

---

4. Qual o seu grau de satisfação com a qualidade de informação disponibilizada na EDP on intranet relativamente à DRCN.

1 2 3 4 5

---

5. Qual o seu grau de satisfação com o sistema de pesquisa disponibilizado na EDP on intranet para encontrar o que pretende.

1 2 3 4 5

---

6. Qual o seu grau de satisfação com o aspeto gráfico da EDP on intranet.

1 2 3 4 5

---

---

7. Qual o seu grau de satisfação com o modo como acede à informação que mais utiliza na EDP on intranet.

1 2 3 4 5

8. Qual o seu grau de satisfação com a velocidade de acesso à informação que precisa.

1 2 3 4 5

9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário.

Sim

Não

10. Qual o separador que mais utiliza na intranet.

Selecione 1 opção.

Quiosque

Notícias

Grupos

Siglas EDP

Pesquisa de contactos

Outro. Qual?

## Expectativas - Portal DRCN

### 11. Quais as suas expectativas relativamente à criação de um portal para a DRCN.

Selecione no máximo 3 opções mais importantes.

- Obter mais informação
- Facilidade de acesso à informação
- Mais proximidade entre as diferentes U.O.
- Informação mais atualizada
- Informação mais organizada
- Mais autonomia
- Melhoria no trabalho em equipa
- Outro. Qual?

#### Escala:

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

### 12. Na sua opinião o portal pode facilitar o acesso à informação relativamente à DRCN.

1    2    3    4    5

---

---

13. Na sua opinião o portal ao concentrar toda a informação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da atuação de cada um.

1    2    3    4    5

---

14. Na sua opinião o portal ao concentrar toda a informação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da atuação como equipa.

1    2    3    4    5

---

15. Na sua opinião o portal ao reunir toda a comunicação referente à DRCN pode contribuir para a melhoria da autonomia que cada um tem nas suas funções.

1    2    3    4    5

---

16. Na sua opinião o portal gerar mais satisfação no seu trabalho.

1    2    3    4    5

---

17. Está motivado para a utilização do novo portal.

Sim

Não

18. Sugira aspetos que o portal da DRCN deveria contemplar.

## 2. Questionário Presencial

---

Este inquérito é referente à EDP on intranet e consiste na realização de 3 simulações. Estas têm como objetivo verificar o tempo de pesquisa e todo o percurso efetuado até chegar à resposta pretendida. Desta forma, pode-se verificar quais são as dificuldades que os colaboradores encontram na utilização desta ferramenta. Este estudo serve de apoio para o desenvolvimento da estrutura de comunicação e para o respetivo layout do portal da DRCN.



**Idade**

**Sexo**

- Masculino
- Feminino

**Função**

- Quadro Superior
- Área Administrativa
- Área técnica

**Escala:**

1 - Muito insatisfeito 2 - Insatisfeito 3 - Nem satisfeito nem insatisfeito 4 - Satisfeito 5 - Muito satisfeito

**1. Avalie quanto a:**

1.1. Interatividade

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

---

1.2. Cor

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

1.3. Imagens

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

1.4. Design

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

1.5. Organização da informação

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

1.6. Tem vontade de navegar na EDP on intranet.

- Sim
- Não

1.7. Tem vontade de permanecer na página da EDP on intranet.

- Sim
- Não

1.8. Considera esta ferramenta intuitiva.

- Sim
- Não

**2. Avalie a utilidade das seguintes práticas tendo em conta a seguinte escala:**

1 - Sem utilidade 2 - Pouca utilidade 3 - Nem pouca nem muita utilidade 4 - Bastante utilidade

5 - Muita utilidade

2.1. Meteorologia

1 2 3 4 5

---

2.2. Espaço de conversação (forúm)

1 2 3 4 5

---

2.3. Ouvir o colaborador (sugestões)

1 2 3 4 5

---

2.4. Partilha de conhecimento (curiosidades)

1 2 3 4 5

---

2.5. Aniversários dos colaboradores da DRCN

1 2 3 4 5

---

2.6. Contactos externos

1 2 3 4 5

---

---

2.7. Notícias

1 2 3 4 5



2.8. Links úteis

1 2 3 4 5



2.9. Manuseamento fácil

1 2 3 4 5



2.10. Design apelativo

1 2 3 4 5



2.11. Interatividade

1 2 3 4 5



2.12. Informações acessíveis

1 2 3 4 5



2.13. Informação atualizada

1 2 3 4 5



2.14. Conteúdo relevante

1 2 3 4 5

---

2.15. Álbuns (fotografias - reuniões; convívios; encontros)

1 2 3 4 5

---

2.16. Atalho para as aplicações que usa no seu dia a dia para desempenhar a sua função

1 2 3 4 5

---

2.17. Click idea

1 2 3 4 5

---

2.18. Wikiedp

1 2 3 4 5

---

2.19. LibNet - Biblioteca Virtual

1 2 3 4 5

---

2.20. Boleia EDP

1 2 3 4 5

---

---

2.21. Voluntariado EDP

1 2 3 4 5

---

2.22. Oportunidades de mobilidade

1 2 3 4 5

---

---

**Simulação – EDPon intranet**

**3. Registo durante as simulações.**

Palavras – Chave

**4. Simulação 1 - Encontrar o significado da sigla – DRCN**

4.1. Tempo de execução da simulação.

- 1 a 3 minutos
- 4 a 6 minutos
- 7 a 10 minutos

4.2. Quantos passos deram para chegar à resposta (2/4)

4.3. Tipo de navegação

- Direta – utilizou motor de pesquisa
- Indireta – passo a passo
- Confusa – à procura
- Não encontrou

**5. Simulação 2 - Encontrar o separador da DRCN**

5.1. Tempo de execução da simulação.

- 1 a 3 minutos
- 4 a 6 minutos
- 7 a 10 minutos

5.2. Quantos passos deram para chegar à resposta (4)

5.3. Tipo de navegação

- Direta – utilizou motor de pesquisa
- Indireta – passo a passo
- Confusa – à procura
- Não encontrou

**6. Simulação 3 - Encontrar os dados da colaboradora Juliana Gomes**

6.1. Tempo de execução da simulação.

- 1 a 3 minutos
- 4 a 6 minutos
- 7 a 10 minutos

6.2. Quantos passos deram para chegar à resposta (3)

6.3. Tipo de navegação

- Direta – utilizou motor de pesquisa
- Indireta – passo a passo
- Confusa – à procura
- Não encontrou

### 3. Kruskal – Wallis Test Satisfação/ Idade

---

	Idade	N	Mean Rank
Satisfação	Até 35 anos	6	61.33
	Entre 35 e 50 anos	68	130.81
	Mais de 50 anos	161	114.70
	Total	235	

	Satisfação
Chi-Square	7.184
df	2
Asymp. Sig.	.028

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

#### 4. Mann-Whitney Test Satisfação/ Género

---

Ranks

	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Satisfação	Masculino	214	119.36	25543.50
	Feminino	21	104.12	2186.50
	Total	235		

Test Statistics<sup>a</sup>

	Satisfação
Mann-Whitney U	1955.500
Wilcoxon W	2186.500
Z	-.996
Asymp. Sig. (2-tailed)	.319

a. Grouping Variable: Género

## 5. Mann-Whitney Test Satisfação/ Intranet

---

**Ranks**

	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário	Masculino	214	115.45	24707.00
	Feminino	21	143.95	3023.00
	Total	235		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário
Mann-Whitney U	1702.000
Wilcoxon W	24707.000
Z	-2.427
Asymp. Sig. (2-tailed)	.015

a. Grouping Variable: Género

### Tabelas Cruzadas:

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * 9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário	235	100.0%	0	0.0%	235	100.0%

### Género \* 9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário

#### Crosstabulation

		9. Recorre à intranet para desempenhar o seu trabalho diário		Total
		Sim	Não	
Género	Masculino	164	50	214
	Feminino	11	10	21
Total		175	60	235

## 6. Kruskal – Wallis Test expectativas/ Função

---

	Função	N	Mean Rank
Expectativas	Quadro Superior	39	144.03
	Área Administrativa	42	135.13
	Área Técnica	154	106.74
	Total	235	

	Expectativas
Chi-Square	14.467
df	2
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função

## 7. Kruskal – Wallis Test Utilidade/ Género

### Case Processing Summary

	Sexo	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Utilidade	Masculino	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%
	Feminino	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%

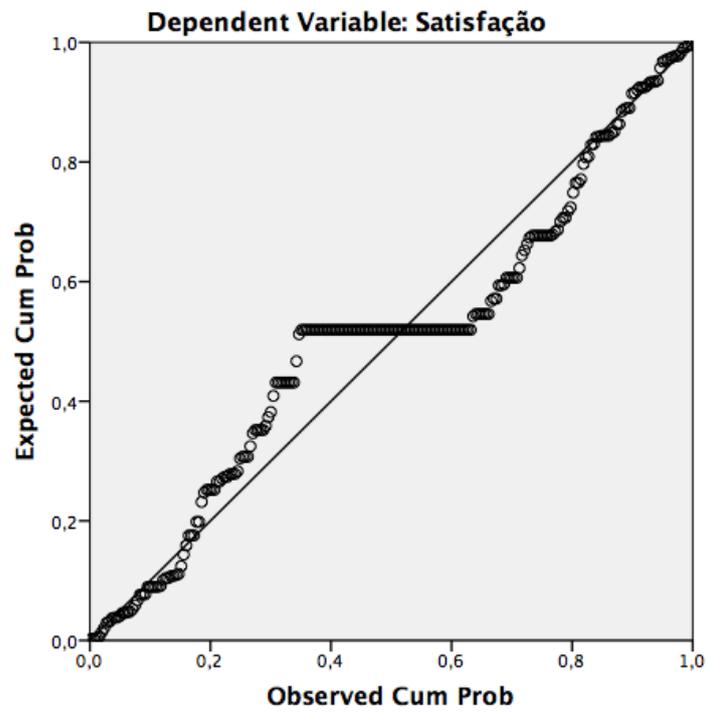
### Descriptives

	Sexo	Statistic	Std. Error		
Utilidade	Mean	87.76	2.185		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	83.13		
		Upper Bound	92.40		
		5% Trimmed Mean	88.13		
	Median	91.00			
	Variance	81.191			
	Masculino Std. Deviation	9.011			
	Minimum	66			
	Maximum	103			
	Range	37			
	Interquartile Range	11			
	Skewness	-.868	.550		
	Kurtosis	1.086	1.063		
	Feminino	Mean	95.38	1.869	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	91.31	
			Upper Bound	99.46	
			5% Trimmed Mean	95.48	
		Median	97.00		
		Variance	45.423		
Std. Deviation		6.740			
Minimum		82			
Maximum		107			
Range		25			
Interquartile Range	8				
Skewness	-.682	.616			
Kurtosis	.470	1.191			

## 8. Regressão Múltipla

---

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

